

マーケティング・オーデイトの包括性について

杉 本 達 哉

(目 次)

- はじめに
1. マーケティング・オーデイトの概念と目的
 2. オーデイトのタイプと構成要素
 3. オーディターの選定と事例
 4. 社会的オーデイト
- むすび

はじめに

トータル・マーケティングのシステム的な分析、評価を、われわれはマーケティング・オーデイトとよんでいる。それは、マーケティング諸要素間の相互作用に注目し、最適マーケティング・ミックスを求めるためにおこなわれる。

ふつうオーデイトという言葉は、会計領域における専門用語として、財務コントロールにたいする欠くべからざるツールとしてひろく認識されている。しかし、マーケティング・オーデイトとなると、全くその使用が明確でなく、用意もない。理由は、分野が広く包括的であり、しかも企業のおかれている状況に依存することによる。

マーケティング・オーデイトにかんするアカデミックな側面からの研究は比較的最近のことである。1959年シャチマン教授 (C. A. Shuchman) がアメリカ経営管理協会レポート#32に寄稿した論文「マーケティング・オーデイト」が最初のものでとされている⁽¹⁾。以後30年の歳月が経過し、多くの論者によって実施基準について、ある面では一応のコンセンサスがえられているものの、いまだ今後の発展に期待すべきも

のも多い。

本稿はこうしたマーケティング・オーデイトにかんする今日的な整理、展開について概述を試みるものである。

1. マーケティング・オーデイトの概念と目的

オーデイトとは、「コントロール および意思決定目的の結論をえるためにおこなわれるフォーマルな批判、分析、検討である。」⁽²⁾ マーケティングへの最初の適用は、1952年ハミルトン社のダルマイヤー (R. Dallmeyer) がおこなったオーデイトと記録されている⁽³⁾。マーケティング・オーデイトの定義については、学者、実務者間で種々の定義がなされている。「会社のマーケティング政策と実践にたいする体系的な評価であり、その目的はマーケティング政策と実施の改善にある」⁽⁴⁾ (1964)、「マーケティング努力にたいする体系的な評価プログラムである。」⁽⁵⁾ (1966)、「企業の理念、目標、政策、および組織構造を評価することである」⁽⁶⁾ (1970) など種々の定義がみられる。そしてこれらの定義の基礎となったのは前述のシャチマン教授の

(2) William Lazer, *Marketing Management: A Systems Perspective*, 1971, p. 136

(3) P. Kotler, W. Gregor and W. Rogers, *op. cit.*, p. 26

(4) J. B. Matthews, Jr., R. D. Buzzell, T. Levitt, and R. E. Frank, *Marketing: An Introductory Analysis*, 1964, p. 520

(5) Alfred Oxenfeld, *Executive Action in Marketing*, 1966, p. 746

(6) T. W. Meloan, S. V. Smith, and J. J. Wheatley, *Managerial Marketing: Policies and Decisions*, 1970, p. 218

(1) P. Kotler, W. Gregor and W. Rogers, "The Marketing Audit Comes of Age", *Sloan Management Review*, Vol. 18, No. 2, 1977, p. 26

定義であり、彼は、マーケティング活動の成功にとってマーケティング・オーディットが必須的なツールであることを強調し、「トータル・マーケティングについての体系的、批判的、客観的な検討および評価であり、マーケティング活動の基礎となる目標、政策、ならびにそれにもちいられる方法、手順、人事、および組織構造などをとりあつかう。」⁽⁷⁾とした。ゾバー (M. Zober) も彼の定義にならい、「トータル・マーケティングの体系的オーディットであり、目標、政策、組織、方法、手順、人事といった6つの諸活動を中心に評価をおこなうことである」⁽⁸⁾ (1971) とした。

ここで最近の定義をみると、その特徴として、オーディットの領域に環境と戦略をふくむ包括的概念が付言強調されていることである。

たとえば「マーケティング活動の定期的、包括的検討であり、製品と事業単位をとりまくトータル・マーケティングの環境をあつかうことである」⁽⁹⁾ (1985)、「市場の特徴、組織の競争戦略、組織の使命と目標の合一性、および組織が活動する環境についてのフォーマルなかつ包括的な検討をおこなうこと」⁽¹⁰⁾ (1987) とされている。代表的とされているコトラーの定義 (1977) を見ると、「問題領域や機会の決定および企業のマーケティング業績を改善するための計画活動を推薦するために企業の——事業単位の——マーケティング環境、目標、戦略活動を包括的、体系的、独立のかつ定期的に検討することである」⁽¹¹⁾ としている。彼は1972年の定義では「目標、プログラム、実施、組織などを含

む企業の全体的マーケティング努力あるいは特定のマーケティング活動を独立的に検討することである」⁽¹²⁾ として包括的な内容をもたせていたものの、領域として環境や戦略および検討方法として包括的という言葉をもちいていなかった。

今日彼は、包括性を第一の基本的特徴として環境、戦略をふくむ焦点の広大さに力点をおいており、彼と並び称されているレザーらも「包括的体系的継続的独立的でなければならない」 (1983)⁽¹³⁾ とし、各論者も同様に包括性を「マーケティング成績に影響をあたえるあらゆる要因を含む」⁽¹⁴⁾ 「マーケティング・プログラムの完全性をカバーする」⁽¹⁵⁾ ことにより「多くの企業が収益性の低い活動を回避するに役立つ」⁽¹⁶⁾ と強調している。

以上のことから包括性の概念は、環境や戦略の評価をふくむことにより、マーケティング活動それ自体のみならず活動の前提となる基本的条件や仮定の妥当性にかんする評価をおこなうことで包括性とされる。

さてマーケティング・オーディットの主要目的は現状の問題を発見、克服すること、および新たな方向を指摘することにより、企業の市場機会の把握とマーケティングの効率を高めることである⁽¹⁷⁾。具体的には、

1. マーケティング機会の評価に修正を必要とするような環境の変化を明確にする
2. マーケティング計画とコントロール手順を評価する
3. 利益獲得に役立つマーケティング戦略を評価する

(7) A. Shuchman, "The Marketing Audit, its Nature, Purpose, and Problems," *Analyzing and Improving Marketing Performance*, A.M.A. Management Report No. 32, 1959, p. 13

(8) Martin Zober, *Principles of Marketing*, 1971, p. 509

(9) Henry Assael, *Marketing Management: Strategy and Action*, 1985, p. 645

(10) J. B. Mason and H. F. Ezell, *Marketing Principles and Strategy*, 1987, p. 56

(11) P. Kotler, W. Gregor and W. Rogers, *op. cit.*, p. 27

(12) Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (Second Edition), 1972, p. 12

(13) W. Lazer and J. D. Culley, *Marketing Management: Foundations and Practices*, 1983, p. 13

(14) R. W. Hass and T. R. Wotruba, *Marketing Management: Concepts, Practice and Cases*, 1983, p. 450

(15) Peter D. Bennett, *Marketing*, 1988, p. 640

(16) Henry Assael, *op. cit.*, p. 646

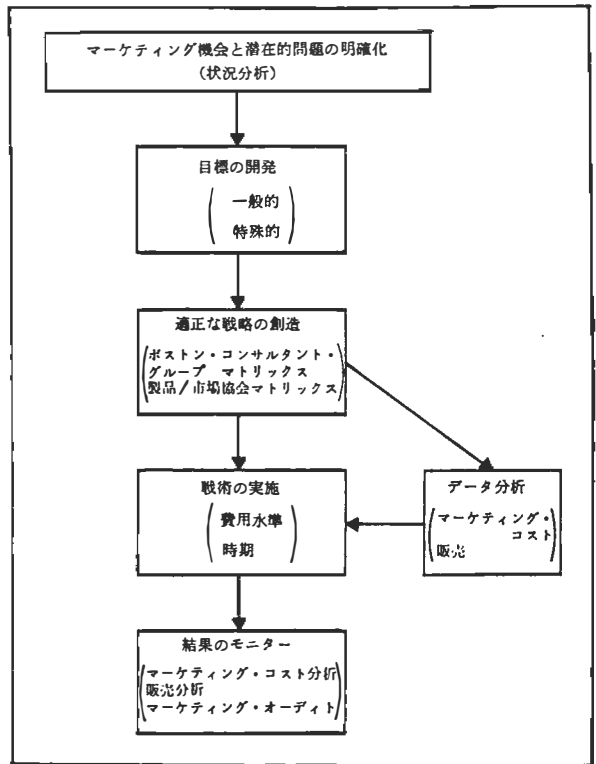
(17) William Lazer, *op. cit.*, p. 137

ことである⁽¹⁸⁾。むしろ多くの変数について状況を把握し、コントロールすることは不可能であるが、合理性をあたえるという意味で、今日解明されている多くの質的方法をもちいてマーケティング管理者あるいは経営層を援助する。たとえば売上高や利潤といった客観的、および主観的達成基準にもとづき、各マーケティング機能の効率を測定するものである。その資料となるものは、収益性ならびに流通費にかんする分析、マーケティング調査などである⁽¹⁹⁾。

一般にマーケティング管理者の職務は、(1)問題の発見、(2)因果関係の把握、(3)行為の決定である。エバンス (J. R. Evans) とバーマン (B. Berman) は、図1のようにマーケティング・オーディットを結果のモニターとして最終段階に位置づけている⁽²⁰⁾。しかしスタントン (W. J. Stanton) とバスカーク (R. Buskirk) は、「本来オーディットの使用は事後の検討 (an after-the-fact review) とされるが、マーケティング・オーディットでは、決定前の代替案の評価にももちいられる」⁽²¹⁾ とする。したがって、オーディットの使用は時期や段階に特定されるのではなくすべてのプロセスに有効な概念である。そしてその目的はモニターとして差異分析のみならず、新たな方向を指摘することであり、「診断 (diagnosis) と同時に予測 (prognosis) および治療 (curative) と同時に予防 (preventive) 的」⁽²²⁾ でなければならない。

以上のことからマーケティング・オーディットの役割は、機会の探索とその開発について指導的機能を果たすことにあり、企業の短長期的成長発展のために、その目的や方針、戦略の設定基

図1 マーケティング計画の要素



準、それにもとづく計画や実行、およびそのための組織、管理システム等、マーケティング活動のすべてにわたり助言、勧告をおこなうことを目的とする。

2. オーディットのタイプと構成要素

マーケティング・オーディットは、水平的オーディット (horizontal audit) と垂直的オーディット (vertical audit) に分類できる⁽¹⁾。前者はマーケティング概念に包括されるすべての要素を含み、システム間の相互関係を評価しようとするものである⁽²⁾。したがって、システム・オーディットあるいはマーケティング・ミックス・オーディットともよばれる。後者はマーケティング

(18) Henry Assael, *op. cit.*, p. 645

(19) William Lazer, *op. cit.*, p. 136

(20) J. R. Evans and B. Berman, *Marketing*, 1982, p. 672

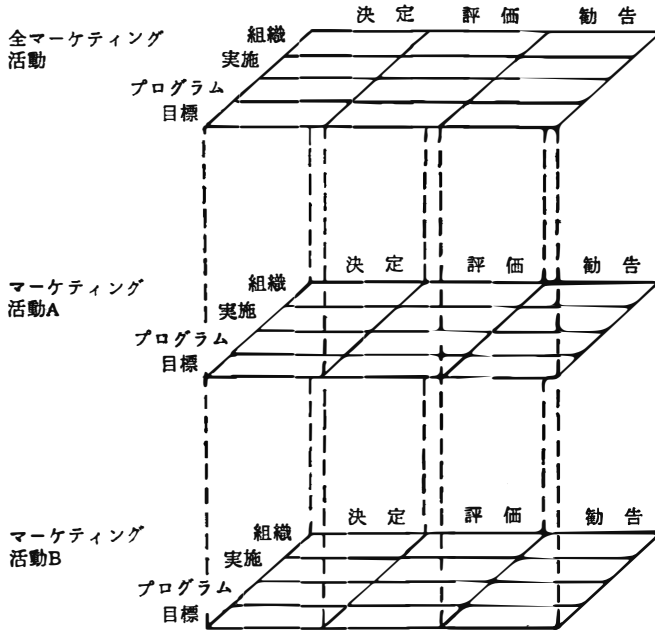
(21) W. J. Stanton and R. Buskirk, *Management of the Sales Force* (Seventh Edition), 1987, p. 559

(22) *Ibid.*, p. 559

(1) Harry A. Lipson & John R. Darling, *Introduction to Marketing: An Administrative Approach*, 1971, p. 784

(2) Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 1967, p. 595

図2 マーケティング・オーデイトの概念



活動の機能的要素を選定し、その評価をおこなうことであり、アクティビティレベル・オーデイト (activity-level audit) ともよばれる⁽³⁾。その相違点は、図2のとおり、焦点を全体かあるいは特定のマーケティング活動におくかによっており⁽⁴⁾、後者は前者より、特定のマーケティング活動を評価するためのフレームワークがあたえられる⁽⁵⁾。すなわち前者は当然にして、特定領域におけるオーデイトの必要性を指摘することになる⁽⁶⁾。

新しいコンセプトは、トータル・マーケティング・オーデイトにむかっている。コトラーも、「マーケティング・オーデイトという言葉は、本来水平的オーデイトとしてもちいられるべきである」⁽⁷⁾とする。それは垂直的オーデ

イトが経営分析やあるいは業務監査の概念で過去におこなわれてきたのにたいし、システムレベルのオーデイトは、そのコンセプト、実施の両面において比較的新らしく、そしてマーケティング・オーデイトとして包括的な概念で登場してきたからである。

リップソン (H. A. Lipson) とダーリング (J. R. Darling) は、水平的オーデイトの必要性について、次の3つの要因をあげている⁽⁸⁾。

第1の要因は、マーケティング努力の方向を誤ることが多いこと、この理由は、管理上の不注意によるもので、エグゼクティブが、アンバランスな努力の発見に役立つ詳細な情報網をもちあわせていないことによる。

第2の要因は、評価範囲が狭い分野に限られていること。マーケティング管理者は、継続的にマーケティング活動を評価しコントロールをおこなうが、その評価は、システムが企業の規準にしたがって的確に管理されているかをみるためのものであり、規準そのものについては評価をおこなわない。したがってアクティビティ

(3) Richard D. Crisp, "Auditing the Functional Elements of Marketing Operation," *Analyzing and Improving Marketing Performance*, Report No. 32, 1967, p. 596

(4) Philip Kotler, *op. cit.*, p. 597

(5) Harry A. Lipson & John R. Darling, *op. cit.*, p. 787.

(6) Philip Kotler, *op. cit.*, p. 602

(7) P. Kotler, W. Gregor and W. Rogers, *op. cit.*, p. 26

(8) Harry A. Lipson & John R. Darling, *op. cit.*, p. 786

図3 マーケティング・オーデイトのフレームワーク



イレベルのオーデイトが一般的となり、たとえば、販売部員の高い離職率やモラルの低さがオーディターの注意をひき、その結果トータル・マーケティング・オーデイトがおこなわれなくなってしまう。

第3の要因は、環境のダイナミックな変化である。環境の変化を予測し、それに適応するシステムの変化が必要である。水平的オーデイトはその契機となる。

従来水平的オーデイトは、比較的大きな問題をもつ企業にのみ必要と考えられていたが、今日ではシステムが健全であるときでも、定期的(periodic)におこなわれるべきとされている。ゾバーは、マーケティング・ミックスの全局面を、すくなくとも3年ごとに評価すべきであるとしている⁽⁹⁾。同様の意味でレザーとカリー(W. Lazar & J. D. Culley)も「継続的(ongoing)評価」を主張する⁽¹⁰⁾。シャチマン(A. Shuchman)は、「成功は、自己満足、ゆるみ、慎重さ、ならびに費用の増大をもたらす。マーケティング・エグゼクティブは、既存の政策や方法のみをとりあげ、他の方法でマーケティング業務をおこなうことを検討しなくなる。」⁽¹¹⁾と述べている。以上のことからオーデイトの適正な時期はマーケティングの努力効果が浸食、破壊される以前であり、それ故システムの状況を問わず定期的継続的におこなうことが必要とされる。

オーデイトすべき構成要素についてはトータルマーケティングの側面から包括的に説明がなされている。

ハスとウォトルバ (R. W. Hass & T. R.

Wotruba) は構成要素とその論理的な評価順序として図3をあげている⁽¹²⁾。

レザーとカリーは包括的なオーデイトの領域として環境諸要因(組織の市場、供給者、競争者、流通業者に影響をあたえる諸力や傾向)、目標と戦略(現在および予測せる環境において達成される組織の目標と手段)、組織上の要因(マーケティング計画やプログラムを立案遂行する人員と能力)、計画とプログラム(組織の戦略達成にもちいられるマーケティング・ミックスの主な構成要素)等の要因をあげそれぞれに質問リストを例示している⁽¹³⁾。

コトラー(P. Kotler)は構成要素についてまず市場の状況を把握し諸変化およびその原因を探究し問題や機会の意味を明らかにすること。つぎにマーケティング目標、戦略、組織、システムの適格性を検討し最終的に成果のソースとなった2、3の重要な機能について検討することとしている。そしてこれらの包括的要素について次のように説明している⁽¹⁴⁾。

1. マーケティング環境

マクロ環境と事業環境の両者からなる概念である。前者は統制がほとんど不可能な要因であり、経済統計、技術、政治、法律、社会文化等の要因である。これらの要因がマーケティング活動にたいしてあたえる意味や傾向を評価する。後者は顧客、競争者、流通業者、供給者、助成機関でありインタビューによって現場の思考や態度を評価する。

(12) R. W. Hass and T. R. Wotruba, *op. cit.*, p. 452

(13) W. Lazer and J. D. Culley, *op. cit.*, pp. 286-8

(14) P. Kotler, W. Gregor and W. Rogers, *op. cit.*, pp. 32-4

(9) Martin Zober, *op. cit.*, p. 510

(10) W. Lazer and J. D. Culley, *op. cit.*, p. 286

(11) A. Shuchman, *op. cit.*, p. 13

2. マーケティング戦略

企業の目標や戦略が前述の環境にフィットしているかどうかを検討する。目的や戦略に明確性を欠く部分、あるいは明確ではあるが資源の配分には不適切なものを発見する。

3. マーケティング組織

目標と戦略の遂行に十分な組織であるかその効果について検討する。製造、金融、購買研究開発など他の管理組織との相互作用にかんする検討をおこなう。

4. マーケティング・システム

マーケティング管理者によってもちいられるシステムを検討する。販売予測、販売計画、在庫管理、新製品開発にかんする管理システムの不十分な部分を発見し修正する。

5. マーケティングの生産性

会計記録にもとづいて製品・セグメント・チャネル・地域別に収益性の分析をおこなう。又マーケティングコストの妥当性を測定する。

6. マーケティング機能

マーケティング機能における不適切な部分の発見と改善に焦点をおく。販売部の能力や広告のテーマ、媒体などを評価する。

以上の構成要素にかんする質問リストはつぎのとおりである⁽¹⁵⁾。

<1部> マーケティング環境

マクロ環境

A 人口統計

1. 主として人口統計上のどのような動きや傾向が企業にたいして機会あるいは脅威となっているか。
2. 企業はこのような傾向にたいしてどのような行動をとっているか。

B 経済

1. 主として所得、物価、貯蓄、クレジットのどのような動きが企業に影響をあたえているか。
2. 企業はこれらの動きや傾向にたいしてどのような行動をとっているか。

C 自然

1. 企業が必要とする天然資源およびエネルギーのコストと利用可能性の見通しはどうか。
2. 大気汚染や省資源の役割について企業はどのような関心をはらい措置をとってきたか。

D 技術

1. 製品技術に主としてどのような変化が生じているか、生産技術はどうか、企業の技術的地位はどれくらいか。
2. 主としてどのような代替品が製品にとって代るか。

E 政治

1. 現在提案されているどの法案がマーケティング戦略や戦術に影響を及ぼすか。
2. 連邦、州、地方局のどのような活動を注意すべきか、公害規制、雇用機会の均等、製品の安全、広告、価格統制等々の領域において何がおこっているか、戦略に影響をあたえるか。

F 文化

1. 事業や企業が生産する製品にたいして公衆はどんな態度をとっているか。
2. 消費者や企業のライフスタイルおよび価値観のどのような変化が企業に影響をあたえるか。

事業環境

A 市場

1. 市場規模、成長性、地域分布、収益性に何がおこっているか。
2. 中心的な市場セグメントはどこか。

B 顧客

1. 顧客や見込客は企業および競争者の評判、製品の品質、サービス、販売部員、価格についてどのような評価をあたえているか。
2. 顧客のタイプによってどのような購買決定をおこなっているか。

C 競争者

1. 主なる競争者はどこか、彼らの目的や戦

(15) Philip Kotler, *Marketing Essentials*, 1984, pp. 418-20

略、長所と短所、規模ならびに市場占拠率はどうか。

2. どのような傾向が将来の競争と代替品に影響を及ぼすか。

D 流通と販売業者

1. 主としてどのような取引経路で顧客に製品を供給しているか。
2. 取引経路のタイプによる効率性と潜在成長力はどうか。

E 供給業者

1. 生産にもちいられる主なる資源の利用可能性について見通しはどうか。
2. 供給業者間の販売パターンにどんな傾向がみられるか。

F 助成業者とマーケティング関連業者

1. 輸送サービスのコストと利用可能性についての見通しはどうか。
2. 倉庫施設のコストと利用可能性の見通しはどうか。
3. 資金についてのコストと利用可能性の見通しはどうか。
4. 広告代理店は効果的に活動しているか。

G 関連集団

1. どの関連集団が企業にたいして機会や問題をあたえているか。
2. 関連集団との効果的な交渉にどのような措置をとってきたか。

<2部> マーケティング戦略

A 事業の使命

1. 事業の使命は市場志向的に明示されているか。

B マーケティングの目的と目標

1. 企業目的とマーケティング目的はマーケティング計画と業績測定ガイドラインとなるよう明確な目標のかたちで示されているか。
2. マーケティング目的は競争的地位、資源、機会をのりから適切か。

C 戦略

1. 目標達成の中心となる戦略はどのようなものか、妥当であるか。

2. 目的の達成に十分な資源（あるいは過大な資源）が予算として計上されているか。

3. マーケティング資源は製品の品質、サービス、販売部員、広告、販売促進、流通のようなマーケティング・ミックスの主なる要素にたいして最適に配分されているか。

<3部> マーケティング組織

A 公式的構造

1. マーケティング担当の役員は顧客の満足に影響をあたえる企業活動について十分な権限と責任をもっているか。
2. マーケティング業務は機能、製品、最終使用者、地域別に最適に構成されているか。

B 機能別の効率

1. マーケティング部門と販売部門間にすぐれたコミュニケーションと協働関係が存在するか。
2. 製品管理システムが効果的であるか、製品管理者は利益計画の作成が可能かあるいは売上計画のみか。
3. 訓練、動機づけ、監督をより一層必要とするグループがマーケティング部門内に存在するか。

C 部門間の効率

1. マーケティング、製造、研究開発、購買、財務の各部門管理の間に注意すべき問題が存在するか。

<4部> マーケティング・システム

A MIS

1. MIS は市場の動きについて正確に、十分に、適時に情報をあたえているか。
2. 意思決定者は調査をもちいているか。

B マーケティング計画作成システム

1. マーケティング計画作成システムは適切で効果的か。
2. 販売予測や潜在市場にかんする測定が適切におこなわれているか。
3. 販売割当は適切な基準によって設定されているか。

C マーケティング・コントロール・システム

ム

1. 年間計画の目的達成を確認するコントロール手順は適切か。
2. 経営管理者は製品、市場、地域、流通経路の収益性を定期的に分析しているか。
3. マーケティングコストは定期的に検討されているか。

D 新製品開発システム

1. 企業は新製品のアイデアを収集し、作成し、審査するに十分な組織を持っているか。
2. 企業は新たなアイデアに大きな投資をするまえに適正なコンセプト調査および事業分析をおこなっているか。

<5部> マーケティングの生産性

A 収益性の分析

1. 企業の多種類の製品、市場、地域および流通経路の収益性はどれくらいか。
2. 企業はどのセグメントに参入し、拡大および提携しどこから撤退せねばならないか、短期および長期の利益結果はどうあるべきか。

B コスト・効果分析

1. いずれの活動が費用レベルを超過しているか、コストの削減措置をとっているか。

<6部> マーケティング機能

A 製品

1. 製品ラインの目的は何か、これらの目的は適切か、既存の製品ラインは目的と合致しているか。
2. 廃棄すべき製品があるか。
3. 追加価値をもつ製品があるか。
4. いずれの製品が品質、特徴あるいはスタイル等の改良によってよくなるか。

B 価格

1. 価格決定の目的、政策、戦略および手順はどのようなものか、価格はコスト、需要、競争の基準によってどの程度決定されているか。
2. 顧客は企業の価格がその提供物について知覚した価格と合致すると判断している

か。

3. 価格による販売促進を効果的につかっているか。

C 流通

1. 流通の目的と戦略はどのようなものか。
 2. 十分なカパレッジとサービスをもっているか。
 3. 流通業者、販売代理店、直接販売への依存度を変更せねばならないか。
- #### D 広告、販売促進、パブリシティ
1. 組織の広告目的は何か、適切か。
 2. 広告費は適正につかわれているか、予算はどのように決定されるか。
 3. 広告のテーマやコピーは効果的か、顧客と公衆は広告についてどう考えているか。
 4. 広告媒体は適切に選択されているか。
 5. 販売促進は効果的につかわれているか。
 6. 適切なパブリシティプログラムをもっているか。

E 販売部

1. 組織の販売の目的は何か。
2. 販売部は企業目的の達成に十分な規模であるか。
3. 販売部は適切な専門化（地域、市場、製品）の原則にしたがって組織されているか。
4. 販売部は高い勤労意欲、能力、努力をはらっているか。
5. 販売割当と成績の評価手順は適切か。
6. 自社の販売部は競争者の販売部とどのように比較されているか。

以上のようにマーケティング・オーディットはマクロ環境の検討にはじまり戦略、組織、システム等あらゆる重要な領域を包括している。

新しいコンセプトはトータル・マーケティングのオーディットを要請している。それは企業のマーケティング活動が代替的、反作用的であり、それらの適格性、相対的重要性が定期的に吟味されなければならないという認識にもとづくものである。

3. オーディターの選定と事例

オーディターは、マーケティング活動を確認し、評価をおこない、さらに将来なすべきことを推薦しなければならない。この意味で日々の活動に精通しているマーケティングマンはオーディットに参加できる。しかし彼らは当事者かあるいは問題に近接しているかのどちらかであり、変化の必要性を認識しうるか疑問である。オーディターの理想像は、活動の効果を独立した自由な目でとらえることである。たとえばレザーは「誰がオーディットするかは社内の状況にたいする精通性、客観性およびオーディットのレベルにもよるがトータル・マーケティングのオーディットは外部的視野で検討されるのが有益である」⁽¹⁾とする。一般にアウトサイダーは偏見にとらわれないだろうとされている。マーケティング・オーディットの実施者はエクゼクティブであろうとコンサルタントであろうと客観的、公正な態度でおこなわなければならない。選定すべきオーディターの種類や問題点として次のものがあげられる⁽²⁾。

(1) セルフ・オーディット

当事者である管理者がおこなうものである。マーケティング活動に精通しているからヴァリエティにとむオーディットの調整が可能であり費用を節約できる。しかし自己の活動の欠陥を隠蔽し部分的な達成に焦点をあてようとする懸念なしとせず、客観性において不十分とされている。

(2) 関連部門者によるオーディット

たとえば販売管理者は、広告活動について批判的な報告を依頼される。このように同じ機能で関連活動にたずさわっている者がおこなうものである。関連部門の遂行および協力に精通しているから、困難な問題を指摘できるであろうと期待するのである。しかし自己の部門をプロモートするために過度に批判することが懸念さ

れるし、また他の領域について十分な洞察力が得られる確証はない。

(3) オーディット部門によるオーディット

社内の専門グループによっておこなわれるオーディットである。マーケティング状況に精通し、しかも分離しているため客観的な評価が可能になる。しかしアウトサイダーと比較すれば社内の経験に限定され批判的な評価ができないとされる。

(4) アウトサイダーによるオーディット

コンサルタントあるいは広告代理店によるオーディットであり、多くの論者が有益とする方法である。その理由として、次の3点があげられる。第1に彼らは多くの会社および異業種産業において豊かな経験を有していること。これは誤りの繰返しを防止し経営費用を節約する。第2は時間であり、日常の業務に時間をわずらわされない人のみが集中的な注意をむけることができること。第3はもっとも重要な資格となる客観性であり、彼らは経験が豊富で継続的に独立したままで自由な見解をもつことができることである。彼らがエクゼクティブグループと協力するなら一層の効果を期待できる。むろん問題がないわけではない。それは社内の状況を学ぶにかなりの時間を費消すること、もう一つは彼らの要求する巨額な費用である。しかし前者は長期の関係をもつことにより、後者は節約可能かつ有効な手続を選択することによってある程度解決できる。

ここでハーバード・ビジネススクールのボノマ (T. V. Bonoma) 教授によるアウトサイダーのケースをみてみよう⁽³⁾。

1980年5月ニューヨークのコンサルタント企業MPAにコンクリート会社MPCの社長よりオーディットの依頼があった。社長は最適な経営状態にあるかはわからないが、今のところ安定している。ただ何も心配する必要はないのか、そしてそのまま安心していいのか、それとも問題があって変更、改善が必要なのかマーケ

(1) William Lazer, *op. cit.*, p. 139

(2) Philip Kotler, *op. cit.*, pp. 603-5

(3) Thomas V. Bonoma, *Managing Marketing*, 1984, pp. 417-43

ティングの全面的検討をお願いしたい。結論は急ぐが予算は限られているとのことであった。MPA は検討の結果、販売成績の評価に中心をおくこと、そして予算上の制約と結論を急ぐことから次のグループとのインタビューにより当社の販売機能と市場環境の状況を確認することとした。

(1)会社の主な管理者と販売員 (2)顧客とあらゆるタイプの潜在顧客(建築家、契約者、政府、大企業) (3)主な競争者の社長 (4)競合しないニュージャージー地域における同業者の要職にある者。

1980年11月、報告書が作成され3つの案が提出された。

第1にハイウェイや鉄橋の工事部門の収益性が高く会社への貢献度(20—25%)も大きいことからこの分野の販売管理者に経験充分な人を配置すること。

第2に販売管理の機能を強化すること。理由は地区販売管理者は目先の目標ばかりを追っており、適切なプランをもたず、また充分な組織編成もなしに仕事をおこなっている。販売担当の副社長は入札の書類作成に時間を費消するだけで部下を管理していない。販売部員をコントロールするシステムをもたないことは販売員が効果的な作業をおこなうルールをもたないことと同じである。

そこでコントロールするための基準として

- 訪問回数とコスト 100軒あたりの受注数
- 定期的な報告制度の確立
- 年次販売予算の作成
- 販売および促進活動の計画的アプローチの作成
- アトランタに販売管理者を配置する(5人の販売員が監督指導を必要としている)

第3は MIS の改善である。マーケティング情報の収集と販売管理者間への伝達が充分でないことによる。

MPA のレポートには高い評価があたえられ第1、第2の提案は12月にただちに実施された。しかし第3のシステムズデザインについて

は非常に複雑な問題とされ保留となった。

つぎに1981年1月、同じく MPA に (1)販売部の生産性の改善 (2)市場コントロールと浸透度にかんする改善について依頼があった。MPA 市場予測と販売成績の分析を中心とする次の7つの業務分析を計画した。

分析作業

1. 市場規模と占拠率

目的：市場規模と占拠率を測定する。競争者の市場占拠率とセグメント別占拠率を測定する。

例：地域・製品・顧客・競争者別に市場規模を測定する。2、3の基準で細分化する。当社と競争者の市場占拠率の追跡、当社とその競争者に影響をあたえる市場の変化を探索する(経済動向、顧客のニーズ)

ソース：市場情報(出版物、顧客との面接)

2. 市場とセグメントへの予測

目的：市場の変化を予測する能力を開発する。当社が変化を利用しうる位置にあることを確認する。

例：販売員からの情報により顧客ニーズの変化を検討する。製品ミックスの変化を評価する。セグメント別に市場機会を高低別に区別する。市場へより効果的に供給しかつコントロールできる可能な対応を明確にする。障害を発見する。スタッフの顧客別販売予測能力を改善する。

ソース：市場情報

3. 職務コストの分析

目的：効果的なマーケティング、取引の増大、低い修理費、高い利益、より大きな市場能力を達成するために削減できる反復的なマーケティングコストおよび生産費を明確にする。

例：マーケティングコストと費消した時間を明確にする。材料・生産・労働・修理・エンジニアリングなどの他部門の費用を算出する。これらのコストを資本投資の機会、生産過程における変化あるいはマーケティングコストの調整のために分析する。

ソース：財務報告書

4. 販売員の訪問分析

目的：販売員の時間と費用にかんする改善方法を決定する。

例：販売員の作業時間について非生産的部分を明確にする。顧客との接触，サポート，準備と計画，訓練と熟練への努力，旅行などの作業について使用時間の配分表を作成する。

ソース：販売員の活動データ，財務報告書

5. マーケティングの生産性分析

目的：マーケティング機能の時間的効率と効果を高めるための基準を見出すこと。マーケティング努力の加減について基礎を確立すること。

例：売上高およびマージンと販売員コスト（時間とコスト）を比較する。関連販売員活動（訪問数と提示数）と販売成績ならびにセグメントおよび市場への浸透度と販売成績を比較する。顧客へのサービスコストを測定し主な構成要素を決定する。目標とするセグメントにおいて売上高・マージン・市場シェアの有利さをかくとくするために販売業務の量やコストを明確にする。

ソース：販売員活動データ 財務報告書，受注残高

6. 職務ロス分析

目的：競争者を有利にする職務要素を明確にしコントロールが可能なものを抽出する。競争者の市場への接近方法を把握する。

例：競争者を有利にしている領域にして，費用，リスク，ニーズあるいは接近方法のどれかを明確にする。競争者の職務状況を明確にしその長所を分析する。競争者が強力で当社が不利な製品領域に注目する。

ソース：市場情報と財務報告書

7. 受注傾向の分析

目的：入札等において推測約判断をさけ確度の高い予測を可能とするための分析。

例：受注量および受注利益率の変化を分析する。競争者の受注状況および反応について評価する。

ソース：受注資料と市場情報

以上アウトサイダーによるオーデイトの例をみてきた。定義で強調されているように客観性あるいは独立性のかくとく，状況の如何にかかわらず継続的定期的におこなうことの必要性，未来に向って企業資源が市場機会の探索と開発にどうもちいられなければならないかが示されている。とくに興味深いのはインサイダーではときとしてタブーとされる人事問題に提案がみられることである。このことはオーデイターの熟練に柔軟性や積極性が十分に保証されねばならないことをしめしている。

4. 社会的オーデイト

近代社会における企業活動の領域は利潤動機をこえ倫理的価値，社会的責任の範囲におよんでいる。マーケティング管理者の目標は株主にたいする利潤責任のみならず雇用の拡大，技術革新，環境保護，省資源，生活水準の改善など地域および国民社会の発展に多大な責任を有している。

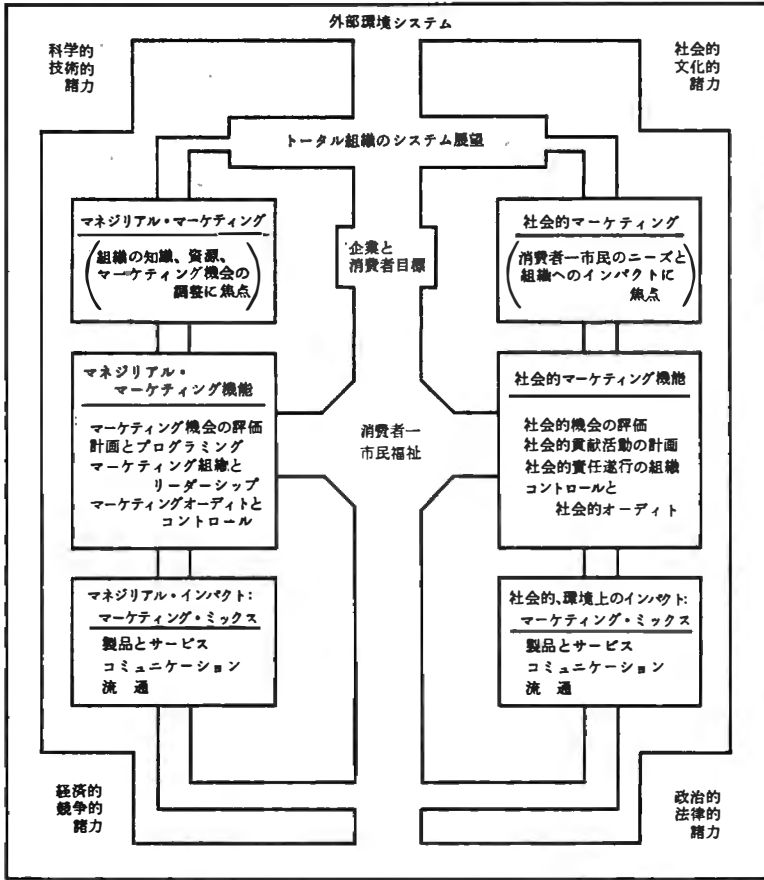
いうまでもなく企業はマネジリアルな側面のみならず社会的側面においてもオーデイトを必要とする。アメリカにおいて主要企業はそのインパクトをオーデイトするために委員会を設置し社会的領域の探索と開発につとめている。たとえばゼネラルモーターズは公共政策委員会(a Public Policy Committee)を置きメンバーに一般人を加えている⁽¹⁾。コトラーの前述の構成要素における自然，政治，文化および関連集団の説明は社会的オーデイトを意図したものとみることができる。彼の社会志向的コンセプトは消費者および社会の厚生を維持し増進する方法で，競争者よりも効果的かつ効率的に望ましい満足を提供することである⁽²⁾。

ケリーとレザーは図4のように両側面を対比的に並列に配置し社会的オーデイトによるコン

(1) W. Lazer and E. J. Kelley, *Social Marketing: Perspectives and Viewpoints*, 1973, p. 187

(2) Philip Kotler, *Marketing Essentials*, 1984, p.

図4 現代マーケティング



トロールを強調する⁽³⁾。しかし社会的マーケティングそれ自体の領域が曖昧としたなかで網羅的に構成要素を抽出することは不可能である。まず企業と社会との関連を統合する概念上のフレームワークが提供されねばならない。そのための努力としてケリーは社会的側面にたいするオーディットを社会的あるいは社会事業 (socio-business) のオーディットとよびコンセプトとして次の6つの要素をあげている⁽⁴⁾。

1. 使命 消費者一市民にたいして長期的観点から有利なサービスを提供する社会システム。
2. 社会的サービス 従来からの商品やサービスによる充足のみならず社会的環境要因にこ

たえてゆく消費者一市民へのサービス。

3. 製品 たんなる経済財としてではなくソシオビジネス製品として社会的価値を創造すること。

4. 利益 現代社会の価値やニーズに反応することであり金額や経理上の意味としてではなく長期的効果的資源の管理を提供すること。

5. 活動の優先 ソシオビジネス活動計画を優先すること。

6. オーディット 現在および将来のソシオビジネス活動について外部グループにより評価をうけること。

以上のコンセプトにもとづいて数量的に測定可能な領域としてつぎのものをあげている⁽⁵⁾。

(3) W. Lazer and E. J. Kelley, *op. cit.*, p. 2

(4) *Ibid.*, p. 180

(5) *Ibid.*, p. 188

ソシオビジネス・オーディット

1. 環境の質
大気汚染—河川—土地—騒音—廃棄物
2. 消費者—市民福祉
収入と貧困, 健康と病気, 治安と安全
3. 社会的製品
情報—保証—サービス—陳腐化
4. 人事政策
募集—訓練—昇進
5. 軍事契約
契約の規模—契約の範囲
6. 社会政策的影響
社会的プログラムへの参加, 地域目的への
管理能力の活用

ニックル (W. G. Nickels) は量的測定への接近方法として次のような社会活動をあげている⁽⁶⁾。

1. 芸術と文化的活動への援助
2. 高等教育と健康活動への援助
3. 社員関係の活動: 福祉の改善, 平等な昇進機会
4. コミュニティ活動: 基金募集, 公共団体への援助活動
5. 少数グループ: 雇用: 訓練
6. コンシューマリズム: 製品の安全, 保証, 適正情報, 公正な価格, 広告政策, 苦情処理
7. 政治活動: 公衆の利益を擁護する法規への支援
8. 企業組織の改善: 公衆の利益を守る代表者の取締役会への参加

以上のように企業は経済行為と同様に自己の社会的側面を評価せねばならない。マネジリアルな側面での成果は社会的な側面での成果に依存する。実際マーケティング管理者は社会の多くの集団に対して責任を負っている。コトラーの関連集団は金融, メディア, 政府, 市民活動グループ, コミュニティ, 大衆, 内部利害関係者等の多様な集団で構成されている⁽⁷⁾。管理者

はこれらの集団にあたるインパクトを評価せねばならない。企業は集団に対しどのような方面で貢献できるのか, 何をすべきでなく, 何をしなければならないかである。彼意思決定プロセスは社会的コンセプトが加わり益々複雑になっている。普遍的なルールを求めることはむずかしい。包括的なオーディットが貢献できよう。しかし社会的オーディットという漠然とした奥深い内容については多少の実体はみえてきたもののマネジリアルな側面とは異りようやく一部の論者によってとりあげられた段階でありコンセンサスがえられるほどの網羅的整理はできていない。

む す び

以上みてきたようにマーケティング・オーディットの特徴はトータルマーケティングの包括的体系的独立的定期的な分析評価である。それはマーケティング努力を動的プロセスに修正, 適応させるためにもちられるエクゼクティブのツールである。具体的には診断的であると同時に予測的な側面をもち問題の発生を未然にふせぎ未来を強化するツールである。

トータル・マーケティング操作の検討には構造や機能のみならずそれらの前提となる仮定や期待の評価が重要である。そのために近年オーディットの構成要素に環境と戦略が含まれるようになった。しかしオーディットをマーケティング活動の全領域, 全階層にわたっておこなうことは容易でない。それゆえ水平的オーディットと垂直的オーディットの2つに分類される。両者によってピラミッド状の相互に有機的に関連したシステムが成立し, 統合的なオーディットが可能となる。むしろその評価は, 批判的, 不偏的におこなわなければならない。大企業では本部にセクションを設け, 人員を配置している。しかし多くの論者は客観性, 積極性を堅持しようとしてアウトサイダーによることが望ましいと考えている。

70年代より企業は多様な環境への対応に関心

(6) William G. Nickels, *Marketing Principles* (Second Edition), 1982, pp. 571-2

(7) Philip Kotler, *op. cit.*, pp. 82-3

をはらわねばならなくなった。すなわち社会の潮流に目をむけそれが企業にあたえる意味の理解と、その基礎に立って社会的マーケティングあるいは社会的責任という行動倫理の実践に焦点をあてることである。マネジリアルな側面での成果の増大はソーシャルな側面での貢献度に

依存する。しかし社会的責任という深い内容は広大無辺な領域から無数の行為を導きだす概念にも通ずる。各論者はこうした漠然とした状況のなかで意思決定に有効な社会的基盤の探索につとめている。