英国におけるマーケティング史

——解釈・傾向・実践 1900-1973年——

ロバート・フィッツジェラルド

1 歴史研究と英国のマーケティング

歴史家が英国のマーケティングの発展に対していかに関心を払っているかは、過去20年にわたって研究成果が急速に増加していることをみればわかる。主として、生産技術、金融、経営組織の研究分野が強調されてきたことを考慮すれば、こうした一部に見られる変化は歓迎されるべきことである。英国では、「マーケティング」という用語は1920年代にアメリカからはじめて導入され、以前使用されていた「販売」という用語にとって代わった。マーケティングは工場の門から卸売商や小売商へ商品を実際に移転することに関するものであり、製造業者は大量生産方式の成功と需要水準の向上の双方に対する組織的な解決を必要としていた。英国の製造業者は一般的にみて最終消費者に直接販売することを好まなかったため、流通と小売の職務を区別した。いくつかの主要な企業は「科学的管理」運動の教えを生産組織に応用しつつあったが、彼らはまた「科学的な」販売計画とみなしたものについても関心をもっていた。1930年代までには、いくつかの主導的な企業では、「マーケティング」は生産、製品開発、広告、ブランド付け、販売、流通、そして管理組織を含んだり統合したりしていた。アメリカの場合と同じく、上位100社の大半が第二次大戦後の消費ブームの終わりまでには、このような広い概念でマーケティングをとらえていた。マーケティング・システムが異なった発展を遂げた日本とは対照的に、「マーケティング」は「マーケティング・サイエンス」や「流通」を含んでいたのである。

企業の事例研究が、英国における流通やマーケティングに関する研究のより大きな部分を占める。もっとも、より一般的な研究からの貢献もみられるのではあるが。いまだに欠落しているものは、説得力のある解釈であり、英国のマーケティングの発展段階の概略を示すものであり、ビジネスの実践とより広い経済的・社会的な視点双方にみられる諸傾向を含むものである。英国の経験と他国のそれとの間にある差異を理解することも同様に欠落している。米国の

経営史学 第40巻第1号 (2005年6月) 3～19頁

ロバート・フィッツジェラルド (Robert Fitzgerald), ロンドン大学ロイヤル・ホロウェイ校教授

翻訳者 川辺信雄 (かわべ・のぶお), 早稲田大学商学部教授

歴史家も合意には達していないが、彼らはもっと野心的な分析を行っており、進化の異なる段階における生活水準、経営組織、小売業、広告業、製品開発、そして経営戦略との間の関係をしっかりと説明しようとしてきた⁽¹⁾。英国に関する歴史研究は主として事例研究に基づいているとはいえ、その流通やマーケティング・システムの性格や影響に関する以下のような主要な疑問に答えることができる。

- 第一に、その発生の時期と原因を究明することによって、英国における「マス・マーケティング」という用語を規定し、その特徴を表すことが可能であろうか。英国においては、19世紀末に向かってマス・マーケティング「革命」が存在したのであるだろうか、あるいはもっと漸進的な発展がみられたのであるだろうか。
- 第二に、「大量消費」、生活水準、そして消費財の生産者との間の関係に強い影響を与えたものは何であったのか。
- 第三に、人口の大半の人々に物質生活における変革をもたらしたという点で、大戦間期はいかに重要であろうか。あるいは、1950年代および1960年代の消費ブームは、転換点としてどのくらいの意味を持つのであるだろうか。
- 第四に、新しい経営思想、とりわけ米国からのそれは、いかなる影響をあたえたのであろうか。また、ビジネスの実践、製品開発、広告の変化において「マーケティング志向」という概念はいかに重要であったのであろうか。

2 マス・マーケティングの起源 (1870-1914年)

1600年から1800年にかけての海上貿易の拡大期における新しい奢侈品や消費財の消費については、膨大な先行研究が存在する。英国では、歴史家は、産品が入手できるようになったことと文化の変容、都市化、社会的地位の追及、性別による差別、そして増大する物質主義とを関連付けている⁽²⁾。これらの研究書はほとんどが社会史家によって執筆されており、ビジネス、製品開発、そして広告政策の分析においてはあまり成功しているとはいえない。逆に、近代を取り扱う経営史家は経営職能としてのマーケティングに焦点をあてており、消費の大衆化の時期における社会的要因についてはあまり触れていないように思える。概ね1850年-1870年のビクトリア時代中期については、小売業や広告に関するいくつかの文献が散見されるが、あまり研究はなされていない⁽³⁾。新聞・ポスター広告、ブランド付け、そして1群の巡回販売員は、ビクトリア時代中期には、例えばキャドバリーやフライといったココアやチョコレートの製造業者、家庭用品の製造業者であるレキット、マスタードの製造業者であるコルマン、タバコ会社のウिल्ズによって、すべて積極的に取り入れられていた⁽⁴⁾。

1870年代までに、英国が比較的豊かで高度に都市化した社会へと発展していたこと、そして

特定の企業の研究が示しているように、多くの企業家が自らの商品の販売促進活動を実践していたことは疑いの余地がない。しかし、生産技術が経営規模の変革をもたらした始めたその頃に、それらの技術が価格、製品の品質、利益に影響を与えた。これらの恩恵が生活水準や消費の著しい上昇と結びついたとき、19世紀の半ばと末期で著しく異なっていたのは、企業家の責任ある決定にとっての機会、消費財の幅の拡大、マーケティングや広告の規模の新しい拡大、そして企業の目的や組織であった。歴史家が生産性、産出量、組織変革の原因として、経済性の実現を強調してきたのは興味深い。しかし、消費財部門においては紛れもなく、より大きな市場の理解と影響も同様に基本的なものであった。しかも、国民経済における消費形態や構造的な発展は、企業の組織や実践とそれらの関係には、同様にあまり貢献はしていない。英国では、1900年までには、国際的にみて高い個人支出や十分に開拓された製品市場が、いくつかの消費財産業の拡大を促進した。それらの産業は、その30年前にはそれほどの規模では存在していなかったものである。流通や小売業においても、広範な発展がみられた。

英国における大量流通や大量消費の出現あるいは拡大は、初期の段階における国としての性格、つまり先進的な輸送インフラを備え、工業化・都市化した豊かな経済によって形づくられた。1851年では、人口の約50%が、2万人以上の町に住んでいた。その割合は、1901年までには77%となった⁽⁶⁾。1901年までには、農業労働力の割合はすでに9%未満になっていた。したがって、1900-1980年の工業生産高は、日本の100倍に比べて、英国では5倍しか増加していないのは、驚くに値しない。1900-1989年に、英国においては国内総生産（GDP）と消費支出は、それぞれ5.6倍、4.5倍となった。また、一人当たりでみるとそれぞれ4倍、3.3倍であった。1913年の一人当たりのGDPは、日本が0.86米ドルに対して英国は3.63米ドルであったが、1987年の生産性水準は、それぞれ日本が14.04米ドル、英国が18.46米ドルであり、「先発効果」の命題と長期的な収斂がみられる⁽⁶⁾。英国における平均的な都市労働者の実質賃金は、1860-1900年に約60%もの大幅な増加が見られた。その理由の一部は、食料および日用品価格の下落によるものである。そして、消費財産業や広範な流通網が、より大規模で、より豊かで、より集中した人口のニーズを満たすために形成された⁽⁷⁾。

小麦が輸入され、ほぼ購入すべき必需品となるにつれて、茶や砂糖は大衆の多くをひきつける半奢侈品となった。たとえ一人当たりのビールの消費量が減少したとしても、包装製品、家庭用品、菓子、医薬品、そしてタバコの消費量は、レジャーやスポーツ観戦の機会とともに増加した⁽⁸⁾。一方で、住宅、電気・ガス・水道、輸送、そして耐久消費財への支出が増加したことは、所得を得るあらゆる階級にとって生活条件が改善されたことを示している。他方、個人支出や保険や医療サービスの購買行動における差異は、中産階級と労働者階級の間の格差を明らかにしている。郊外の誕生をもたらした中産階級は、カーペット、カーテン、家具・調度品にお金を使った。これらのものはすべて、地域的に基盤を持つ重要な産業の発達を促した⁽⁹⁾。シーボーム・ラウントリーは、自分の出身地であるヨーク市の労働者階級に関する研究のなか

で、1900年における英国人口の約30%が生存ぎりぎりの貧困状態のなかで生活していたと推測した。この人たちは、体力を維持するために必要な食事をとることができなかった⁽¹⁰⁾。1900年から1913年の生活水準は、19世紀末の30年間ほど迅速には改善しなかった。しかし、国民生産に占める個人および家計の消費の割合は、引き続き増加した⁽¹¹⁾。

英国企業の経営史は、1914-1918年の第1次大戦以前の経済・社会変化の大きさをどのように検証し、また説明しているのだろうか。消費財の製造業者にとって、19世紀最後の25年間における大量生産は大量広告を必要なものとしていた。経営の政策や目的も影響を受けた。もともと、市場の急速な発展と新技術の導入は、生産プロセスや供給に重点を置いていた。しかし、いくつかの企業は、究極的には製品の品質やブランド付けに集中することによって、自らが行う投資や消費者の忠誠心を確実なものとしようとした。この時期の主導的な広告主となっていた企業の多くが、一番手企業の長期にわたる優位性を獲得していた。多くの醸造業者は、もっぱらパブを所有する形で販路を確保することを望んだ。しかし、バス、ホイットブレッド、オールソップのような企業は、トレードマークや広告に非常に重きをおいた。そして、英国とアイルランド両国にまたがるギネスは、国内最大の広告主のひとつであったが、例外的に独自のパブを所有しないことを決定した。医薬品企業は、早い時期から巨大広告主であり、広告を利用して自らの薬の効能を誇大に主張することを常としていた。ホロウェイは、当初最も重要であったが、後にピーチャムに追い抜かれてしまった。いくつかのチョコレートや菓子の製造業者、とりわけキャドバリーとフライは、有名な広告の実践者であり続けた。そして、彼らに追随したのがまずローンントリー、続いてマッキントッシュであった。リーバ・ブラザーズを含む石鹼会社、レキット、ウिल्ズ、そしてその後継企業であるインペリアル・タバコ、マッチ製造業者のブライアント&メイ、コルマン、ボプリル、ハントリー・アンド・パーマー、そしてリービグズといった食品企業はすべて著名なものである。ケイラーやネスレといったスイスのチョコレートや食品の製造業者や、ユルゲンス、バン・デン・バーグのようなオランダのマーガリン会社の製品も、同じく英国の街頭で見かけるポスターに現れるようになっていた⁽¹²⁾。

ビジネスにおけるこれらの傾向のいくつかは、少なくともより大規模な企業の間で幅広い基盤を持っていた。歴史的な研究や考察によって、我々は大量流通やマス・マーケティングの発生や明確化に関わる経済的、社会的、そして組織的な要因を見出すことが可能になる。

- これらの傾向は、組織的な発展、主として大量生産、そして技術革新、品質の向上、新製品や新しい製品概念、包装、ブランド付け、広告、そして経営者の優先順位や認識の修正によって支えられた。それらは、規模、革新、競争力、生産性における改善を示している。
- 大量広告は可処分所得と消費者の選択を可能にした生活水準の向上に対応するものであ

り、識別可能な会社の製品やブランドの意識的購買および衝動的購買の双方を促進した。

- より大きな通量が、生産技術とともに経営組織、冷蔵法、包装法によって可能になった。
- 流通および小売業は、製造業者の製品や広告に関する指導力、消費者の嗜好の変化や購買力、そして次第に均質化し、集中化し、全国的に統合化された市場によって形成された。
- 都市住民に対する商品の流通は、輸送や卸売の業務、より広範な包装の使用、さらにはブランド付けによって支援された。市場支配力がブランド製品の製造業者や広告主に移行することになったのは、ある傾向によるものであった。つまり、これらの製造業者の支配力は再販価格維持に次第に依存することによって強化されたのである。
- 英国では、早期の工業化、高度の都市化と人口の集中、そして比較的高い消費水準が産業構造に影響を与えた。それらは、流通および小売業の性格形成を促進すると同時に、消費財の急速な台頭、国内志向の産業の発展を促進した。いわゆる「新」産業のなかには、高水準の企業者活動が存在し、大企業における「販売」部門への投資が存在した証拠がみられる。

重要な要因が早くから急速に出現したことは、英国のマーケティング・システムがある特定の発展経路を辿ったことを説明する。つまり、第一次大戦前の時期、もっと顕著なのは戦間期に、「プッシュ」マーケティングつまり流通よりも、「プル」マーケティングつまり広告を次第に強調するようになったことである。こうした強調の変化は、家庭用包装製品の場合に特に顕著であり、耐久消費財や実用品の場合にはもっと漸次的なものであった。英国における経営史家の研究成果は、まさに我々が「近代的」マーケティングと結びつける要因の多くが、主導的な企業の間では1914年までに出現しつつあったことを示している。それらの研究はまた、その兆しがすでにビクトリア時代の半ばには存在していたにもかかわらず、1870年代以降の時期が、これらの発展に重要であったことをも示唆している。国内市場は大量流通やマス・マーケティングを許容するほど大規模になっていた。もっとも、広告された多くの商品の価格は、労働者階級が日常的に購入できる重要な多くの商品の範囲を超えた手の届かないところにあった。大衆の需要があった大規模に広告された包装ブランド製品の存在は、市場支配力、つまり価格や製品を独立した卸売商から製造業者へと移動させた。

小売業は重要な組織変革を行い、英国の拡大する第三次産業部門の一成分野となった。我々の知識は依然として、1954年に刊行されたジェフリーズの先行的な研究に導かれている。1850年においては、卸売業や購買施設は農村経済や小規模な町の環境に適していた。そして、それらは地域の製品や差別化されない、非包装商品にもとづいていた。しかし、固定した都市の店舗やもっと後の百貨店、生活協同組合、そして大規模なチェーン・ストアが続いて誕生す

ることになった⁽¹³⁾。定期市、屋台、行商人、そしてもっとも顕著な路傍市場は、顧客、とりわけ労働者階級の顧客を惹きつけ続けたが、支出は次第に固定の店舗や、1913年までには400店舗を擁していた食品雑貨のホーム・アンド・コロニアルを含むチェーン・ストアへと向かった。小売業者は品質や純粋さを強調する包装ブランド製品の販売を始め、より高い販売利益を得た。生きるために精一杯働いていた労働者階級の購買は依然として食料品が支配的なものであった。しかしながら、次第に多くの人々にとっては、生活水準や需要の向上によってじか仕入れの衣料品や他のより耐久性のある消費財への動きがみられ始めていた⁽¹⁴⁾。

1915年から1980年代にかけて、10店舗未満の小売業者の市場シェアは80%から30%に減少し、より非人格的な大型店は10%から70%へとその市場シェアを拡大した。食料需要の非弾力性、再販価格維持、定期的ではない非給与所得、家庭内の狭い貯蔵空間、そして個人的な輸送手段の欠如はすべて、地元の店舗や小規模な購買の持つ便利さを支持した。しかし、長期的な傾向は20世紀初めの数十年間には明らかであった⁽¹⁵⁾。さらに、米国の広大な地形および人口構造は大規模な卸売業者や通信販売会社の発展を促進したが、英国の環境はもともとより小規模でより専門化された卸売業者に都合のよいものであった。市場機構や確立した取引関係は、発展した輸送システムや集中した都市人口にもとづく低い取引コストや立地の外部性によって繁栄することができた⁽¹⁶⁾。それにもかかわらず、グレイト・ユニバーサル・ストアズやリトルウッズといった英国の通信販売会社は、訪問販売のためのセールスマンや割賦販売によって、その存在を次第に確立することができた⁽¹⁷⁾。

食料雑貨のアライド・サプライヤーズ、医薬品販売のブーツ、そして新聞販売店兼駅売店のW.H.スミスに関するいくつかの文献を別にすると、1914年までの全国的な小売業者に関する学術研究はあまりない⁽¹⁸⁾。しかしながら、マークス・アンド・スペンサーのような衣料および総合スーパー、食料雑貨のセインズベリー、リプトンズ、メイポール・デアリー社、そしてホーム・アンド・コロニーのようなアライド・サプライヤーの先輩にあたる企業、靴販売店のフリーマン・ハーディ・アンド・ウィリス、精肉店のデューハースト、洋服仕立店のモンタギュー・バートン、そしてW.H.スミスの直接的なライバルであるジョン・メンジーズは、同じ時期にすべて確固たる基盤を築いていた。しかし、なかでも英国の最大の製造業者のひとつであるコーペラティブ・ホールセール・ソサエティの糧食や製品によって支援を受けている、小売のコーペラティブ・ソサエティのネットワークが存在した。ハロッズ、セルフリッジズ、ジョン・ルイスのような百貨店は都心において目立つ存在であり、上流階級を相手に商売をしたが、国全体にとってはそれほど重要ではなかった。ミシン・メーカーであるシンガーは、米国を起源に持つこと、その製品の新規性、そして専門的な助言を提供する必要性があったことから、製造業者として小売店舗を所有していたが、これは英国では例外的であった⁽¹⁹⁾。もうひとつの例外は、巨大企業のインペリアル・タバコ会社によるタバコ販売店のサーモン&グルックスタインの買収であった。これは、インペリアル社が、とくに侵略的なアメリカン・タバコ社に対し

て自らの寡占的地位をまもることを目的としていた。この時点までにサーモン&グルックスタインは、有名なライオンズ喫茶室を所有していたが、この喫茶室は何か本質的に英国的なものと結びつくようになった。バートンやブーツのような小売企業は、自ら製造活動を行ったことを付け加えておく必要がある⁽²⁰⁾。

3 消費と経済的变化（1914-1939年）

第1次大戦は究極的には製品の標準化、生産の低廉化、そして実質賃金の上昇を促進した。しかし、これらの貢献は消費機会やマーケティング実践にとっての戦間期の重要性を損なうべきものではない。英国の歴史家は、1870-1914年のマス・マーケティングの台頭、続いて第2次大戦後の時期に注意を払うことによって、2、3の顕著な例外を除いて、1920年代および30年代における発展を無視してきた⁽²¹⁾。英国では、1900-1936年におけるGDPの増加に占める個人消費支出の割合はなんと99%を占めていた。これに対して、日本ではその割合は64%でしかなかった。戦間期において、英国における消費の伸びは平均してGDPの伸びを上回っていた。統計をみれば、消費産業がより広い経済に対して急速にその重要性を増してきたことがわかる。1922年から1938年にかけて、消費支出は実質で32%増加し、食品および飲料の販売は14%も増加した。個人支出の内訳に関する統計からは、耐久消費財への移行が読み取れるが、食品や衣料のような商品において、重要な製品についての発展、多くの場合高価なブランド製品の発展があったことはわからない⁽²²⁾。例えば菓子の総需要は、1922-1938年に実際40%以上減少しているが、重量でみれば1人当たりの消費は31%も増加している。事業所あたりの菓子の生産額を総計してみると、1922年に比べて1938年には61%減少していた。消費者にとってのメリットは明白である。さらに、販売額は1920年の第1次大戦後の好景気にピークに達したが、実質では戦間期全体を通して1913年時点よりも大きいままであった⁽²³⁾。

いくつかの研究が明らかにしているように、これらの一般的な傾向の背後には、経営管理や企業組織における具体的な進歩があった。

- 多くの産業や大規模な会社は、1914-1920年の戦争と経済統制の時期に、しばしば共謀や政府の支援によって自らの競争優位を確立・確保したのであった。
- 企業は合同を行い、合理化運動は1920年代まで続き、規模、寡占、一番手企業の優位性、そして立地、流通、広告、価格、消費者の認識といった参入障壁を強化した。
- 生産コストは技術の改善のみならず、経営管理の改善によって削減された。
- 製品は次第に標準化され、大量生産されるようになり、そのため、大量広告やブランド付けが可能になった。この傾向は、モノ不足と統制の時期、とりわけ1916年から1919年にかけて始まり、1920年代に入るまで続いた。

- 労働者は1914-1920年に実質的な賃金の上昇を確保した。賃金は1920年代および30年代の経済的困難の時代にいくぶん削減されたが、完全に減少傾向になったわけではなかった。
- この時代のデフレ、とりわけ必需品のそれによって、産業労働者階級の実質的な賃金や所得が維持された。中産階級は、住宅への投資や自らの地位を誇示する製品を購入することによって、その生活様式を拡大し続けた。
- とくに輸出市場にみられた英国の主要産業および重工業の衰退にもかかわらず、経済的なダイナミズムは消費財および国内志向の企業から生み出された⁽²⁴⁾。

金融関係の新聞、コンサルタントや広告企業、そして雇用者の大会にみられる論調は、1920年までには、「製造問題」が概ね解決されていたことを強調している。それに代わって、企業は直面する販売あるいはマーケティングの「問題」に努力を向けられなければならない。生産技術の問題、製品、そして企業組織は、不十分であるとはみなされていなかった。戦間期に急速に発展しつつあった消費市場にあっては、新しい経営手法が学ばなければならない、と議論された。それが紙巻タバコであれ、菓子であれ、あるいは缶詰製品であれ、1世代前の人々にとっては、例えば土曜の給料日など、たまにしか嗜むことができなかったり、熟考して購入するものであったが、今や多くの人々にとっては頻繁に楽しむことができる半贅沢品であったり、衝動買いの商品となった。1930年代までには、市場調査者は、例えばすべての階級の90%以上がチョコレートを購入し、常客は週2、3個のチョコレートバーを購入していると報告している。ローンツリーの多くの取締役が1914年以前には中産階級のためのものとみなしていたものは、いまや、拡大市場、つまり純粋に大衆市場になったのである。この市場において、彼らは「映画を観に行こう」といった大衆的な感覚に訴求しなければならなかった。マクロ経済的な傾向が、こうした現実を生み出すのを助けた。しかし、確実なものというよりも機会であったものを捉えるためには、企業の能力や流通・マーケティングにおける企業者活動が必要とされた⁽²⁵⁾。

家庭用品において高価なブランド製品への移行がみられたのと同じように、耐久消費財への支出の増加は、富の増加とより高い需要の所得弾力性を示している⁽²⁶⁾。照明器具とならんで、アイロンから電器コンロ、給湯タンク、ポットにいたる電気製品の幅は、1920年代までに高度に開発された。ゼネラル・エレクトリック社 (GEC) は、すぐに、同社のマグネット・ブランドの付いた家庭用耐久商品が、発電や電車といった重機部門よりも大きな利益をもたらしていることに気づいた。ゼネラル・エレクトリック・オブ・アメリカの子会社であり、コスモスというブランド名を有していたアソシエティッド・エレクトリカル・インダストリーズと同じように、GEC は代表的な広告主として台頭した。日本の同業者とは異なり、英国の電機製造業者は小売店には投資をしなかった。ひとつの理由は、確固たる基盤を持ち組織化された卸

売業者や小売業者が存在していたからであり、製造業者は彼らの協力を必要としたからである。発電業者、電気工事請負業者、製造業者、そして流通業者は業界団体を通じて調整する傾向があり、この業界団体は、業界内における侵害や垂直統合を注意深く阻止した。さらに、頂点に立っていたブリティッシュ・エレクトリカル・アンド・アライド・マニュファクチャーズは、広告や販売促進のための機関としてブリティッシュ・エレクトリカル・ディベロップメント・アソシエーションを設立した。電気製品のマーケティングは食品や洗剤のそれとは異なっていた。なぜならば、市場自体が開拓されなければならなかったからである。製造業者を含む産業内のあらゆる部門が、特に強力な競争相手であったブリティッシュ・ガス・カウンシルの消費者へのメッセージに対抗して、最初に電気の導入を促進し、潜在的な顧客にその価値や生活様式を変えるその効果について実施に説明しなければならなかった。最後に、しばしば地方政府や市の自治体であった地域の電力供給業者は、ショールームを設置し、顧客に器具を販売したが、製造業者はこれらの販売店に対するよりも協力することを望んだ⁽²⁷⁾。

他方、衣類、履物、醸造、医薬品、食品、化粧品類、そして生活協同組合は、通常醸造業を例外として、すべて後方統合によって製造業と小売業の結合をみた⁽²⁸⁾。1920年代には、生活協同組合は依然として小売市場の20%を占め、製品やサービスを多様化し、400万人の会員を擁していた。その小売部門は強力な存在であったばかりではなく、協同組合運動に参加していない卸売商や生産者からの購入を排除した⁽²⁹⁾。しかも、アライド・サプライヤーズは、1929年のその設立にあたって多数の食品生産者を引き継いだ⁽³⁰⁾。ローンントリーは、きわめて競争の激しい状況の中で販売を確保するために、またキャドバリーからの価格競争に対しての防衛策として、1920年代に菓子店を買収したことを付け加えておかなければならない。しかし、この動きは英国の製造業者については典型的なものではない。さらに、製造業者が卸売業務を行った例は非常にまれであるが、その最も顕著なものは1920年代における商業用貨物自動車の広範な利用であった。しかし、引き続き独立部門として重要であったにもかかわらず、一般的には卸売業の規模や性格における変化に関する研究はほとんど存在しない⁽³¹⁾。

4 第2次大戦と「消費ブーム」(1939-1973年)

第2次大戦後の消費ブームの重要性にもかかわらず、英国の市場や企業能力の早期の発展のために、戦後の20年間には大きなマーケティング上の革新はみられなかった。もっとも、当然のことではあるが、業務規模が拡大したことで、「ベスト・プラクティス」経営手法の拡大はみられたのであるが。多くの場合、1920年代および30年代に洗練された手法が、1950年代半ばまで実施された戦時統制の撤廃後に、単純に導入されたにすぎない。製品の選択幅が拡大した。しかし、理解できることではあるが、多くの企業は第二次大戦の厳しい禁欲の後に、自らの良く知られたブランドを再構築することに関心があった。消費支出全体に占める食費の割合

を示すエンゲル係数は低下し続け、家計に占める他の生活必需品の割合は順調に推移した。1950年代および60年代において、英国人の「城」という考えはますます現実味を帯び、生活は次第に「家庭中心」となった。1951年には、家庭の10%は依然として電気の供給を受けていなかったし、4分の1以上がトイレを戸外にもつか、屋内の共同トイレを使用し、38%が備え付けの浴槽をもっていなかった。しかし、1950年代の住宅ブーム、実質賃金の上昇、そして統制の外れた自由な生産は、変容をもたらした。1955年には、家庭の51%が電気掃除機を、8%が冷蔵庫を、そして35%がテレビを所有していた。1970年代までに、冷蔵庫、洗濯機、テレビ、電話は普通にみられる機器となっていた。明らかに、米国に比べて英国における小規模な国内市場、高価格、そして低い生活水準が、耐久消費財の普及を抑制した。英国の家庭に見られる広範な電気製品や自動車の所有は、まさに1960年代および70年代に生じた。しかし、たとえ米国に遅れをとっていたとはいえ、英国はヨーロッパでは先を行っていた。「労働者階級」とみなされる人々にとっては、家具・調度品への支出によって家庭内のあらゆる部屋は快適な場所となり、以前によくみられたような居心地の悪い場所ではなくなった。流通およびマーケティングのシステムは、重大な社会的影響をもたらしていたといえる⁽³²⁾。

広告支出総額が急増したことは、経済や社会において消費支出がより大きくなり、流通やマーケティングの役割が増加するという傾向を示している。その金額は、1956年に1億9050万ポンド、1969年に5億4400万ポンドに達し、それぞれGDPの1.1%、1.3%を占めていた。関連した出来事は、1955年11月の商業用テレビ放送の開設であった。このテレビ放送は、ギブズSR練り歯磨きの広告で開始された。もうひとつの注目すべき出来事は、1947年にセントオールバンズの食品雑貨店であるTescoのいくつかの店舗にセルフサービスが導入されたことである。戦争直後の商品不足のため、この試みは失敗した。1948年における必需品に対する最初の「統制の撤廃」を受けて、この店は翌年再び開店した。変化は常に好意をもって受け入れられたわけではない。セインズベリーの最初のセルフサービス店では、怒りを覚え、そしておそらくは困惑した顧客が、店主に向けて新しい買い物かごを投げつけた。小売チェーン、とりわけTescoやセインズベリーといったスーパーマーケットの寡占化は、1950年代までにみられた顕著な現象であり、1970年代までにはしっかりと確立していた。デペナムズ、ハウス・オブ・フレイザー、ジョン・ルイスのような百貨店さえチェーン化し、比較的限定された顧客を相手にする商売から脱却した。

買い物の形態や小売店舗の集中を超えたひとつの影響があった。それは、広告やプル・マーケティングに依存して、ブランドを占有する製造業者が1880年代以降に流通業者に対して次第に確立し、1920年代に強化していた支配力に対する挑戦となった。つまりそれは、マーケティング力の均衡を、製造業者が強調するブランド、威信、イメージから、スーパーマーケットのもつ物流、大量仕入と価格における競争優位へと移行させた。その結果、チェーン小売業者、とりわけTescoは、製造業者の再販価格維持への信頼に対する明白な挑戦者となった。一連の

経営政策や法的闘争を通じて、再販価格維持の慣行は1956年から64年にかけて議会を通過した法律によって撤廃され、多くの商品について効力を有しないと判決が下された⁽³³⁾。市場の性格、消費者の環境および望み、そして製造業者や小売業者の経営戦略における一般的な発展は、多くの研究成果の示すところである。そのため、1950年代および60年代の英国に関する体系的な研究が、まったく存在しないことは遺憾である。

5 経営思想・「マーケティング志向」・経営戦略（1920-1973年）

歴史研究が示しているところによれば、1920年代においてはキャドバリーやローントリーのような菓子産業における主導企業は、次第に将来の需要評価、生産高の推測、そして流通の組織化の手段として、統計を収集・利用することに関心を払うようになった。両社が共に、「販売」から「マーケティング」へと部門名称を変更したことは、この職能の性格や実践があらためて考察し直されたことの表れである。「マーケティング」は、直感ではなく、科学的な計画化に基づいた活動であり、製造活動や工場組織の詳細かつ技術的な職務を補完するものと再認識された。その結果、強調すべき点は依然として主に生産志向のものとして存続した。統計の高度な利用とともに、販売組織や専門経営者へのいっそう大きな投資がみられた。その起源は、戦時のモノ不足、製品の標準化、企業規模の拡大、そして1920年以降の経済不況の結果と思われる。「マーケティング」という用語は明らかにアメリカから輸入されたものであるが、この10年間における変化の着想は米国からというよりも、まさに国内で独自に開発されたものと思われる⁽³⁴⁾。

1930年代以降、いくつかの主導的な企業は、第2次大戦後のブーム期に「マーケティング志向」と呼ばれるようになるものを意識的に導入しようとした。そこでは、理論的には生産側の意向よりもマーケティング部門の期待と消費者の欲求の充足が優先された。消費者の嗜好は市場調査を通して測定され、焦点を絞った製品の開発が試行錯誤や短い生産期間に取って代わった。菓子メーカーであるローントリーや石鹼・食品のコングロマリット企業であるユニリーバは、ともにこのアプローチの変化を認識し取り込んだ。しかし、新しい形態の商品開発やマーケティング組織が、この10年間に英国の企業活動のなかにどの程度浸透したのかについては、今まで研究はなされていない。ユニリーバのようなきわめて重要な消費財企業に関する我々の情報は断片的なものであり、現在行われている議論を検討しながら、歴史を修正することが求められている。ひとつの問題点については疑いの余地はない。つまり、マーケティング主導企業という考え方は、米国、もっと明確には広告代理店であるJ.ウォルター・トンプソンによって導入されたことである⁽³⁵⁾。マーケティングの重要性や役割をいかなる点から評価するとしても、経営目的、企業戦略、そして国民経済の機能といった点からみて、英国における概念および実践としてのマーケティング志向についてより満足のいく評価を行うことが必要である。

興味深いことに、ローントリーは1920年代に、生産の強みをマーケティング計画と結びつける試みを断念していた。これは、競争企業であるキャドバリーがより効率的に追求していた戦略である。ローントリーは、キャドバリーズ・デアリー・ミルクがマーケット・リーダーとして示した規模も効率性も有していなかったし、模倣も実行可能なものではなかった。とくに、1930年代に次第に価格よりもブランドや製品の特徴に対してより大きな関心を払うようになった市場において、マーケティング志向は戦略的に根拠のある意味をもたらした。それはローントリーに、同社の主要競争企業に対する競争優位を与え、製品や販売における同社の復興の中心的なものとなった。しかし、キャドバリーの「生産連動マーケティング」方式は、教科書どおりのマーケティング志向ではないけれども、強力かつ有効な手段として存続したし、英国の菓子市場をリードし続けたのはまさにこの企業であった。マーケティング志向はあらゆる問題を解決するものではなかったし、キャドバリーのようないくつかの企業にとっては、それは戦略的に適切なものではなかった。同一産業内における競争企業間の戦略的要件や市場地位によって、この新しい経営手法の魅力度は異なっていたと言えよう。さらに、マーケティング志向に対する必要性は、消費財産業の場合においては顕著であるが、重工業部門や産業財の製造業者にとってはあまり明確ではない。

ブリティッシュ・インスティテュート・オブ・マネジメントが実施した当時の調査がある。それによれば、マーケティング志向は、1950年代および60年代の戦後の好況期に、英国の消費財企業の間で広く受容されるようになったにすぎない。1939-1955年の空白期間は、基本的には第二次大戦によって、また配給の影響、原材料の不足、そして販促支出の自主規制によって容易に説明される。しかし、1960年代末までには、大規模製造業者の多くが、大量広告の優位性を認識していた。しかし、新しいシステムや手法の採用は、30年前にローントリーに対して与えたのと同じ競争優位を与えることはできなかった。その理由は、それらの実践がこのときまでには一般的になっていたという単純なことである。

さらに、小売チェーンの力が増大したことによって、マーケティング戦略はサプライチェーン・マネジメント、物流、立地、プッシュ・マーケティングへと向い、製造業者のブランドや消費者の選択に対する広告の相対的な影響を弱体化させた。スーパーマーケットやチェーン・ストアは自らの価格優位を強調することを好み、その目的のために独自ブランドの商品を販売し始めた。製造業者が、成功を収めるためには、かつてない規模の顧客との組織間関係により大きな資源を費やさなければならなくなった。大規模小売業者は、広告、ブランド付け、消費者の威信における改善のもたらす不利益に対する戦略的な目標として、交渉力や規模を追求することを好み始めた⁽³⁶⁾。

我々は、流通やマーケティングの諸傾向を解釈するために、英国の菓子産業からの証拠に依拠しすぎている。そのため、より多くの証拠とさらなる研究を必要とする。要するに、菓子産業は、戦間期および第二次大戦後の消費ブームに流通やマーケティングにおける革新のための

諸機会が存在したことを明らかにしている。それは、消費の増加、製品開発、そして新しいより競争的な経営アプローチが存在するという仮説を強調している。1920年代および30年代における活発な消費傾向は、当時の商業上の挑戦に対するマーケティング上の問題解決策を採用しようとする企業の能力を発展させた。1950年代および60年代には、この産業は需要の停滞、早期の市場飽和、そして支出の選択幅の広がり直面した。食品において十分洗練されていたマーケティングの手法や主導力は、生まれつつあった戦略上の問題を解決したわけではなかった。その代わりに、当時の解決策として、規模、多角化、そして合併が優先されるようになった。消費者調査や「創造的な」製品開発にもとづくマーケティング・アプローチによって、戦間期の製菓会社は新興市場を変えていくことができた。30年後に、マーケティング・アプローチは構造的な障壁を変革できないことを証明した。所得弾力性の減少は、製品開発における成功率を低下させることになり、もっと静態的な市場においては、主導的な製造業者の異なったマーケティング上の強みを確固たるものにした。1960年代末までには、いろいろな産業における多くの主導的企業が「マーケティング志向」アプローチを採用していた。皮肉にも、1970年代はインフレおよびコスト意識の強かった時代だったので、企業が規模による効率や物流に立ち戻ることによって競争優位を追求するようになった。いくつかの企業は、成長が止まってしまった彼らの伝統的市場から抜け出すことが必要であった。ある企業が基盤を確立し、売上が増加している市場を開拓するためにはマーケティング・スキルが必要であった。つまり、別の市場を追求するために、多角化、合同、そして証券市場の操作へと焦点が移ったのである。

結語——発展形態と比較研究

歴史研究は、英国のマーケティングの役割や発展に関する貴重な洞察力を与えてくれる。しかしながら、我々の情報は少数の消費財メーカーとさらに少数の小売業者に限定されたままである。他の分野では有益なものがあるとはいえ、このテーマに注意を払っている英国の経営史研究はきわめて少ない。経営戦略、企業組織、競争と市場構造、製品開発、広告政策、生活水準、そして社会・経済変化のような主要な要因間の長期的関係に関する問題を提起するに足る研究が存在している。英国に関する体系的な研究は、「近代的な」マーケティングの理解、その起源、原因についての手がかりを与えてくれ、それがもつ多様な次元、広範な影響、そしてそれに続いて生じた諸傾向に関する我々の評価に役立つと思われる。それは、一部にはさらに研究を進める必要があるという問題であり、同時に、企業、産業、時期を越えた総合的な研究を必要とするということでもある。さらに、これらの努力と並行して、国際的なマーケティングのシステムや「発展経路」の比較研究を進めることをも必要である。何故ならば、比較研究はあらゆる国の歴史におけるマーケティングとその役割に関する我々の理解を深めてくれると思われるからである。

注

- (1) 代表的なものを以下に挙げてみよう。W.P.Baird, *Advertising Progress: American Business and the Rise of Consumer Marketing* (Baltimore, 1998); R.Bartells, *The History of Marketing Thought* (Columbus, 1998); R.Fullerton, 'How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the "Production Era"', *Journal of Marketing*, 52 (1988): 108-25; G.Schwartz, ed., *Science in Marketing* (New York, 1965); R.Marchand, *Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920-1940* (Berkeley, 1985); R.Savitt, 'Historical Research in Marketing', *Journal of Marketing*, 44 (1980): 52-8; S.Strasser, *Satisfaction Guaranteed: the Making of the American Mass Market* (Washington, D.C., 1995); R.Tedlow, *New and Improved: the Story of Mass Marketing in America* (New York, 1990); T.Nevett and S.Hollander, eds., *Marketing in Three Eras* (Michigan, 1987); N.F.Koehn, *Brand New: How Consumers Earned Consumers' Trust from Wedgewood to Dell* (Camb., Mass., 2001); D.Pope, *The Making of Modern Advertising* (New York, 1986); S.Strasser, C.McGovern, and M.Judt, eds., *Getting and Spending: European and American Societies in the 20th Century* (Cambridge, 1998).
- (2) N.McKendrick, J.Brewer, and J.H.Plumb, *The Birth of a Consumer Society: the Commercialisation of 18th Century England* (London, 1983); L.Weatherill, *Consumer Behaviour and Material Culture in Britain, 1660-1760* (London, 1988); B.Lemire, *Fashion's Favourite: the Cotton Trade and the Consumer in Britain, 1660-1800* (Oxford, 1991); B.Fine and E.Leopold, *Worlds of Consumption* (New York, 1993); S.Adshad, *Material Culture in Europe and China, 1400-1800: the Rise of Consumerism* (London, 1977); F.Braudel, *Capitalism and Material Life* (London, 1974); N.Cox, *The Complete Tradesman: a Study of Retailing, 1550-1820* (London, 2000); M.Berg and H.Clifford, eds., *Consumers and Luxury: Consumer Culture in Europe, 1650-1850* (Manchester, 1999); E.Kowaleski-Wallace, *Women, Shopping and Business in the 18th Century* (Columbia, 1997); W.D.Smith, *Consumption and the Making of Respectability, 1600-1800* (London, 2002); J.Walvin, *Fruits of Empire: Exotic Produce and British Taste, 1660-1800* (London, 1997).
- (3) L.A.Loeb, *Consuming Angels: Advertising and Victorian Women* (Oxford, 1994); T.Richards, *The Commodity Culture of Victorian England: Advertising Spectacle, 1851-1914* (London, 1990); D.Hindley and G.Hindley, *Advertising in Victorian Society, 1837-1901* (London, 1972); A.Adburgham, *Shops and Shopping, 1800-1914* (London, 1964); J.Benson, *The Penny Capitalist: a Study of 19th Century Entrepreneurs* (London, 1983); J.Benson and G.Shaw, eds., *The Evolution of Retail Systems, c.1800-1914* (Leicester, 1999); M.J.Winstanley, *The Shopkeeper's World, 1830-1915* (Manchester, 1983); R.Church, 'Ossified or Dynamic? Structure, Markets and the Competitive Process in the British Business System of the Nineteenth Century', *Business History*, 42 (2000): 1-20.
- (4) R.Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution, 1862-1969* (Cambridge, U.K., 1995); B.W.E. Alford, *H.D.&W.O.Wills and the Development of the UK Tobacco Industry, 1786-1965* (London, 1981); R.Church and C.Clark, 'Product Development of Branded, Packaged Household Goods in Britain, 1870-1914: Colman's, Reckitt's, and Lever Brothers', *Enterprise and Society* (2001), pp.503-542.
- (5) Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution*, pp.17-19.
- (6) *The Economist, Economic Statistics, 1900-13* (London, 1985), pp.16.114.118; B.R.Mitchell, *British*

- Historical Statistics*(Cambridge,1990), pp.104,823-4, 831-5,848-50; A.Maddison, *Dynamic Forces in Capitalist Development* (Oxford, 1991), pp.6-7, 198-9, 274-7; Central Statistical Office, *Economic Trends*, pp.12, 41,148; Japan Statistical Society, *Historical Statistics of Japan*, vol.3, pp.330-1, 344-9, 352,363; *Japan Statistical Yearbook* (1990), p.24; *Japan Statistical Yearbook* (1996), p.546.
- (7) Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution*, pp.17-19.
- (8) J.B.Jefferys, *Retail Trading in Britain, 1850-1950* (Cambridge, 1954), pp.1-6, 9-11, 19-31, 38, 45, 53, 92-3, 254; J.Benson and G.Shaw, *The Evolution of Retailing Systems, c.1800-1914* (Leicester, 1992), pp.1-75, 103-65, 199-201; P.Mathias, *Retailing Revolution: a History of Multiple Retailing in the Food Trades based upon the Allied Suppliers group of companies* (London, 1967), pp.3-31; W.H.Fraser, *The Coming of the Mass Market, 1850-1914* (London, 1981); J.Benson, *The Rise of Consumer Society in Britain, 1880-1980* (London, 1994).
- (9) A.A.Prest and A.A.Adams, *Consumer Expenditure in the UK, 1900-1914*, vol.II (Cambridge, 1954), pp.122-47; Benson, *Rise of Consumer Society*, pp.1-34.
- (10) B.S.Rowntree, *Poverty and Progress: A Second Social Survey of York* (London, 1941), pp.150-1.
- (11) Mitchell, *British Historical Statistics*, pp.823-4, 831-5, 848-50.
- (12) Alford, *H.D.&W.O.Wills; T.A.B.Corley, Quaker Enterprise in Biscuits: Huntley and Palmers of Reading, 1822-1972* (London, 1972); R.P.T.Davenport-Hines, ed., *Markets and Bagmen* (Aldershot, 1986); Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution*; J.Foreman-Peck, *Smith & Nephew in the Health Care Industry* (Aldershot, 1997); C.Wilson, *The History of Unilever: A Study in Economic Growth and Social Change*, vols.I & II (London, 1954); J.H.Van Stuyvenberg, ed., *Margarine: an Economic and Social History* (Liverpool, 1969); T.R.Gourvish and R.G.Wilson, *The British Brewing Industry, 1830-1980* (Cambridge, U.K., 1994); T.A.B.Corley, 'Consumer Marketing in Britain, 1914-60', *Business History*, 29 (1987), pp.65-83; R.Tedlow and G.Jones, *The Rise and Fall of Mass Marketing* (London, 1993); G.Jones and N.Morgan, *Adding Value: Brands and Marketing in Food and Drink* (London, 1995); T.R.Nevett, *Advertising in Britain: A History* (London, 1980); Fraser, *Coming of the Mass Market*; Benson, *Rise of Consumer Society*; R.Fitzgerald, 'Markets, Management, and Merger: John Mackintosh & Sons, 1890-1969', *Business History Review*, 74 (2000), pp.555-609; R.Fitzgerald, 'Products, Firms, and Consumption: Cadbury and the Development of Marketing, 1900-1939', *Business History*, forthcoming.
- (13) 以下参照。Jefferys, *Retail Trading in Britain*.
- (14) Fraser, *Coming of the Mass Market*, pp.118-21; Mathias, *Retailing revolution*, pp.3-15.
- (15) Jefferys, *Retail Trading in Britain*, pp.123-5, 471.
- (16) S.Leborgott, *Consumer Expenditures: New Measures and Old Motives* (Princeton, 1996), p.22; A.D.Chandler, *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Enterprise* (Cambridge, Mass., 1990), pp.249-52; A.D.Chandler and H.Daems, *Managerial Capitalism: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise* (Cambridge, Mass., 1980), p.23.
- (17) 以下参照。T.C.Barker, 'The Littlewoods Organisation PLC', *International Directory of Corporate Histories* (London, 1991), vol.IV, pp.117-19; G.W.Crompton, 'The Great Universal Stores PLC', *International Directory of Corporate Histories* (London, 1991), vol.IV, pp.67-9.

- (18) 以下参照。Matthias, *Allied Suppliers*; S.Chapman, *Jesse Boot of Boots the Chemist: a Study in Business History* (London, 1974); C.H.Wilson, *First with the News: a History of W.H.Smith, 1792-1972* (London, 1985).
- (19) 以下参照。Fraser, *Coming of the Mass Market*.
- (20) 以下参照。Alford, W.D. & H.O.Wills; Chapman, *Jesse Boot of Boots the Chemist*; E.M.Sigsworth, *Montague Burton: the Tailor of Taste* (Manchester, 1990).
- (21) しかしながら、以下参照。Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution*; Benson, *Rise of Consumer Society*; Fitzgerald, 'Products, Firms and Consumption'; Fitzgerald, 'Markets, Management and Merger'.
- (22) *The Economist*, *Economic Statistics*, pp.16,114,118; Mitchel, *British Historical Statistics*, pp.104,823-4, 831-5, 848-50; Central Statistical Office, *Economic Trends*, pp.12,41,148; Japan Statistical Society, *Historical Statistics of Japan*, vol.3, pp.330-1, 344-9, 352,363; *Japan Statistical Yearbook* (1990), p.24; *Japan Statistical Yearbook* (1996), p.546.
- (23) 以下参照。Fitzgerald, 'Markets, Management and Merger'.
- (24) Alford, H.D.&W.O.Wills; Corley, *Quaker Enterprise*; Davenport-Hines, ed., *Markets and Bagmen*; Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution*; Wilson, *The History of Unilever: A Study in Economic Growth and Social Change*, vols.I & II (London, 1954); C.Wilson, *Unilever, 1945-1965: Challenge and Response in the Post-War Revolution*; Gourvish and Wilson, *The British Brewing Industry*; Corley, 'Consumer Marketing in Britain'; Tedlow and Jones, *The Rise and Fall of Mass Marketing*; Jones and Morgan, *Adding Value: Brands and Marketing in Food and Drink*; Nevett, *Advertising in Britain*; Okochi and Shimokawa, eds., *The Development of Mass Marketing: the Automobile and Retailing Industries* (Tokyo, 1981); J.Benson, *The Rise of Consumer Society in Britain, 1880-1980* (London, 1994); Fitzgerald, 'Markets, Management and Merger'; Fitzgerald, 'Products, Firms and Consumption'.
- (25) 以下参照。Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution*; Fitzgerald, 'Products, Firms and Consumption'.
- (26) Mitchell, *British Historical Statistics*, pp.823-4, 831-5, 848-50; CSO, *Economic Trends*, pp.12,41,48.
- (27) Fitzgerald, research paper, based on electric company archives.
- (28) Sigsworth, *Montague Burton*; Chapman, *Jesse Boot of Boots the Chemist*; Gourvish and Wilson, *British Brewing*, pp.267-313.
- (29) Jefferys, *Retail Trading*, pp.16-18. 1939年には協同組合は小売業の11%を占めていた。
- (30) Mathias, *Retailing Revolution*, pp.298-327.
- (31) 以下参照。Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution*.
- (32) Alford, H.D.&W.O.Wills; Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution*; C.H.Wilson, *Unilever, 1945-1965: Challenge and Response in the Post-War Revolution* (London, 1968); Corley, 'Consumer Marketing in Britain'; Tedlow and Jones, eds., *The Rise and Fall of Mass Marketing*; Jones and Morgan, eds., *Adding Value: Brands and Marketing in Food and Drink*; Nevett, *Advertising in Britain: A History*; Okochi and Shimokawa, eds., *The Development of Mass Marketing: the Automobile and Retailing Industries*; Benson, *The Rise of Consumer Society in Britain*; Fitzgerald, 'Markets, Manage-

ment and Merger'; J.Obelkovic and P.Catterall, *Understanding Post-War British Society* (London, 1994), pp.151-154.

(33) J.B.Jefferys, *The Distribution of Consumer Goods* (Cambridge, U.K., 1950); Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution*.

(34) 以下参照。Fitzgerald, 'Products, Firms, and Consumption'.

(35) Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution*, pp.1-42, 277-346; Unilever, Annual Report, 1932, address by chairman.

(36) Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution*; Fitzgerald, 'Products, Firms, and Consumption'.

〔付記〕

本稿は、2003年7月19日拓殖大学で開催された経営史学会・日本商業学会合同関東部会大会での発表原稿に加筆・修正を加えたものである。

JAPAN BUSINESS HISTORY REVIEW

Vol. 40, No. 1 June 2005

CONTENTS (Articles)

Marketing and History in Britain:

Interpretation, Trends, and Practice, 1900-1973	Robert Fitzgerald	101
The Development of Corporate System		
in Ube Coal Mining Industry	So Miura	103
Holding Companies and <i>Konzern</i>	Masahiro Shimotani	104

Marketing and History in Britain: Interpretation, Trends, and Practice, 1900-1973

Robert Fitzgerald

Royal Holloway, University of London

Corporate case-studies constitute the greater part of the literature on British distribution and marketing. What is missing is a convincing interpretation, outlining the development stages of distribution and marketing in Britain. Nonetheless, some basic milestones and trends can be discerned. In Britain, the term 'marketing' was first introduced during the 1920s from the United States, replacing the previous use of the word 'sales'. It was concerned with the operational transfer of products from the factory gates to wholesalers and retailers. By the 1930s, 'marketing' at a few leading firms additionally encompassed an integrated system of production, product development, advertising, branding, sales, distribution, and management organisation. The inter-war period was, therefore, a turning point in the history of British marketing practice, but, as in the US, the top 100 companies did not adopt what became called the 'marketing orientation' until the post-war consumer boom. The period of the 'Great Victorian Boom', 1850-1870, is relatively under-researched, but we do know that some leading firms had a high appreciation of marketing. Yet it was the following decades that were critical in the emergence of marketing systems that were more identifiably modern. The new scale of production, marketing,

branding and advertising and their importance to business objectives and organisation were noticeably transformed by 1900. Internationally-high levels of personal expenditure and well-developed product markets had encouraged in Britain a number of expanding consumer goods industries. Individual business histories reveal the importance of packaged, household goods in particular, and many of the firms that became leading advertisers at this time gained a long-lasting first mover advantage. There were, too, extensive developments in distribution and retailing: multiples expanded alongside city-centre department stores. Our knowledge and interpretation, however, are still guided by a seminal work, which appeared over fifty years ago, and there are few academic studies of businesses that were national retailers by 1914. British historians, with a few notable exceptions, have overlooked the advances of the 1920s and 1930s. Just as there was a shift towards high value, branded items in food and household goods, the growth in consumer durables expenditure suggests expanding wealth and a higher income elasticity of demand. The early development of British markets and manufacturing capabilities meant that the post-war decades did not demonstrate great marketing innovation, but did see, naturally, an enlargement in the scale of operations, and the further spread of 'best-practice' management techniques. On the other hand, the growing oligopoly of the retailing multiples and especially supermarkets shifted the balance of marketing power towards their competitive advantages in logistics, bulk purchase and price, and away from the manufacturers' emphasis on brand, cachet and image. It is a pity, therefore, that no systematic survey of Britain in the 1950s and 1960s exists to track general trends in market structure, consumer attitudes, and business strategy. Our knowledge of British marketing and distribution remains largely dominated by a small group of consumer goods manufacturers, and to an even smaller set of retailers, despite some insights into insurance firms and railways. Too few British business histories, whatever their other virtues, pay attention to the topic. In addition, systematic surveys would deepen our understanding of 'modern' marketing, its origins, and causes, and contribute to our appreciation of its many dimensions, wide-ranging impact, and patterns of development.