

# マーケティングと企業家精神

Marketing and Entrepreneurship

---

梶原 勝美

Katsumi Kajihara

専修大学商学部

School of Commerce, Senshu University

## ■キーワード

「マーケティング」, 「ブランド」, 「家業ブランド」, 「企業家精神」,  
「イノベーション」

## ■論文要旨

何らかのイノベーションによりブランドを創造し、ブランド・マーケティングを開始し、その展開に成功した創業者、とりわけアメリカの創業者は、その利益を個人もしくは家族・同族で独占する家業ブランドの途はとらず、多くの場合、企業のブランドとして、ローカル・ブランドからナショナル・ブランドへといったようになき発展を求めている。このような創業者の行動は金銭的動機だけでは説明ができず、彼らの企業家精神の中に求めざるをえないといえる。

## ■Key Words

Marketing, Brand, Family Brand, Entrepreneurship, Innovation

## ■Abstract

It has become clear that main drive factor which marketing pioneers had seeked their brand to be more and more popular is not only their monetary motive but also their entrepreneurship.

## 1 はじめに

マーケティングは主として企業という組織が行うブランドの創造、展開、管理からなる一連の経営活動である。しかしながら、それは企業だけではなく生業的な家族経営にもみられるものである。マーケティングの生成期を考えてみれば、ブランドを創造し、展開を始めた創業者が企業化した場合には、彼がブランドを展開する市場は限りなく拡大するが、一方、創業者が生業的な家族経営の下にある場合、ブランド展開に成功したとしてもその市場は限定されることが多い。この生業的な家族経営によるブランドを、本研究では誤解と混乱を避けるために、ブランドとは一線を画すために、家業ブランドとして扱っている。したがって、ブランド・マーケティング論の研究対象となるのは主として企業によるブランドの創造、展開、管理ということになる。

通常、創業、起業するときは個人または少数の人間で行い、たとえ会社組織を称していても決して企業とはいえないことがある。リスクを負いながら新しい事業を創業、起業し、それに成功した創業者は事業拡大のプロセスで自分のビジネスの岐路、すなわち、家業としていくのか、または企業とするのかという2つの大きな分かれ道から1つを選択することができるが、それには社会経済的条件が深く関係し、必ずしも創業者個人の自由意思に基づくものとは限らない。

周知のようにアメリカでは早くも19世紀の初めには資本市場と証券取引所が整備され、資本の募集や株式の売買が実現しており、それによって、自由な事業の拡大、発展がみられるようになったのである。さらに、資本と経営の分離が進んだ。したがって、アメリカのブランドの発展には株式制度がその背景にあり、そのために創業者から次の投資家ないし経営者へと株式とブランドの権利を譲り渡すことにより、ブランドの継続的な発展が可能となったのである。

たとえば、「コカ・コーラ」でいえば、創業者の J. S. Pemberton の権利を引き継いだ A. G. Candler がより大なる成功と発展を実現し、巨額な財産を得たのである<sup>1)</sup>。また、「マクドナルド」も創業した McDonald 兄弟よりも、その権利を譲り受け、事業を発展させた R. A. Kroc の方が株式上場により大なる金銭的獲得があり、さらに、彼を引き継いだ経営者たちはそれ以上の財産を得ている<sup>2)</sup>。このようにアメリカでは、早くからブランドの創造、展開に成功した創業者は企業化を試み、ある程度の金銭と交換に、ブランドの権利、企業の株式を家族や同族ではない第三者に譲り渡すことが多くみられる。換言すれば、ブランドは早くから金銭で売買できる資産であることが認識され、株式の売買を通して次の投資家ないし経営者へ、そして、創業者個人から企業という組織のものとなったのである。

ところが、日本、ヨーロッパなどではアメリカと事情が違い、多くの創造、展開に成功したブランドは、企業のブランドとはならず、日本酒の「白鹿」<sup>3)</sup>、「キッコーマン」<sup>4)</sup>、「ギネス」<sup>5)</sup>、「ルイ・ヴィトン」<sup>6)</sup>の事例にみられるように、家族、同族経営のもとで創業以来かなり長い期間、家業ブランドのままだったものが多い。何らかのイノベーションを背景にブランドの創造と展開に成功した創業者は、家業ブランドとするのかブランドとするのかというブランドと経営主体との関係についての意思決定を下さなければならない。しかしながら、株式取引制度が不十分であったり、日本の江戸時代のようにそれが存在していない場合には、多くの創業者たちは家業ブランドを選択せざるをえなかった。それと同時に、創業者はブランドを展開した市場を拡大するのか、維持するのかという意思決定をしなければならなかったのである。現実には多くの家業ブランドを選択した創業者たちは、限られた地方市場でローカル・ブランドとして展開したのである。もちろん、なかには「ルイ・ヴィトン」のように例外的に家業ブランドのままローカル市場からナショナル市場、さらにはリージョナル市場、グローバル市場を目

指した事例がないわけではない。

ここで、新たな疑問が生じてくる。それは家業ブランドの場合には、利益を個人、家族、同族で独占することが考えられるが、一方、創造したブランドを企業として展開する場合には全く違う選択肢が考えられる。つまり、一度創業し、企業化を試み、ブランド創造と地方市場でのブランド展開に成功すれば、その権利を第3者に譲渡したり、企業の株式公開をすることにより、一生使いきれないほどの金銭的報酬を得ることができるが、それにもかかわらず、「マコーミック」<sup>7)</sup>や「シンガー」<sup>8)</sup>などの多くの事例から明らかなように、ブランドの創造者、ブランド企業の創業者たちは、地方市場からより大なる国内市場を目指し、事業を拡大している。したがって、マーケティングには、単なる個人的な利益の追求だけでは説明ができない、それ以外の内的な動機と思われる企業家精神が深く関係しているのではないだろうか。

そこで、本稿では、これまで折に触れ関心を持ち続けていたマーケティングと企業家精神についてその生成期を中心として考察することにしたい。

## 2 | マーケティングの始まり—ブランドの創造

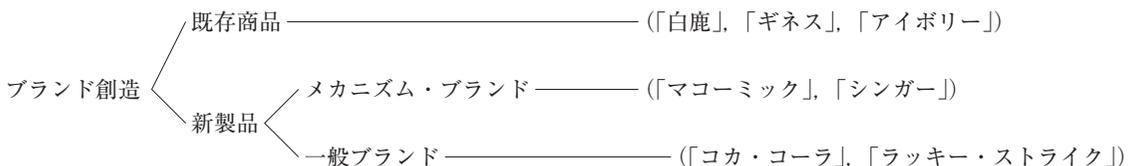
マーケティングの始まりは、従来いわれてきた19世紀後半から1、2世紀さかのぼることになる<sup>9)</sup>が、いずれにせよブランドの創造からマーケティングは始まる。マーケティングの生成史からみると、それには大きく分けると2つのタイプに分かれる。

その1つは、日本酒の「白鹿」、ビールの「ギネス」、石鹸の「アイボリー」にみられるように、

何らかのイノベーションを行うとともに既存の商品に情報を付加することによりブランドとなったもの、もう1つは、農機具の「マコーミック」、ミシンの「シンガー」、紙巻きたばこの「ラッキー・ストライク」、清涼飲料の「コカ・コーラ」のように、イノベーションによって、これまでなかった新製品を作り、それに情報を付加することによりブランドとなったものに分けられる。さらに、後者、すなわち、新製品のブランドはメカニズム・ブランド<sup>10)</sup>と一般ブランドに細分化することができる(表1、参照)。

前記したブランドでいえば、歴史が古くいつ生まれたのか、だれが創造したのかが明確ではない「白鹿」を除けば、たとえば、「アイボリー」は創業者が聖書から、「コカ・コーラ」は創業者の仲間が原材料に因んで創造したものであり、「ギネス」、「マコーミック」、「シンガー」はそれぞれ創業者の名前からブランドが創造されている。したがって、ほとんどの事例から、ブランドを創造したものは、同時に事業の創業者ということになり、彼らの多くは新製品を開発したり、機械による大量生産を導入したり、新しい市場を開拓したり、新しい販売方法を採用したイノベーター(革新者)である。換言すれば、ブランド創造、展開に成功した創業者は、同時に、当初ないしは早くからブランドの重要性を認識していたマーケターでもあったといえる。そればかりか、発明・発見家、技術者、セールスマンも兼ねており、マーケティング生成期の多くの創業者は経営をはじめとして1人何役もこなすオールマイティであった。もちろん、なかには日本酒の「月桂冠」、「菊正宗」にみられるように創造したブランドをかなり年月が経た後に再創造することも多くみうけられる。い

表1 ブランド創造のタイプ分け



ずれにせよ、ブランド創造、ブランド・ネームの付与は試行錯誤のもとで行われたのである。そのうえ、たとえば、「コカ・コーラ」のようにブランドが消費者によって評価、支持されるのにしたが、無数のイミテーション・ブランド、コピー・ブランドが出現し、それらを駆逐するために多大な努力が求められることがある。

### 3 | 家業ブランドか、ブランドか

生産したモノ商品に情報を付加して、ブランド化を試みる事例はアメリカだけではなく、日本、ヨーロッパにも数多くみられるものである。なかでもアメリカには当初よりビジネスを志向し、ブランド化に成功してより大なる市場を求め、ローカル・ブランドからナショナル・ブランド、さらにはリージョナル・ブランド、グローバル・ブランドへと発展した世界に先駆けたいくつかのブランドがみられる。その一方、日本やヨーロッパではビジネスの形態をとったブランドではなく、長い間、家業のブランドとして続いてきたものが多くみられる。たとえば、日本の「月桂冠」<sup>11)</sup>、「虎屋」<sup>12)</sup>、ヨーロッパ「ルイ・ヴィトン」<sup>13)</sup>、「エルメス」<sup>14)</sup>などの家業ブランドである。家業レベルのままですで終わるかビジネスになるのか、アメリカの事例でいえば、創業者、日本、ヨーロッパの事例でいえば、創業者および彼らの後継者に当たる歴代の当主の意思決定が、その後のブランドの発展の大いなる分かれ目、分岐点となる。周知のように日本では多くの老舗があるが、その商品の大半は家業ブランドのままであり、ごく一部がローカル・ブランドとなっており、残りの例外的なごく一部だけのものが「キッコーマン」にみられるように家業から脱皮し、企業経営の下でナショナル・ブランドからリージョナル・ブランドさらにグローバル・ブランドとなっているのである。

ブランドの事例研究から、多くのブランドが創業者の想いを継いだ2代目以降の経営者が、大き

くブランド展開に成功していることがあるのも明らかである。たとえば、前述したアメリカの「コカ・コーラ」<sup>15)</sup>、「マクドナルド」<sup>16)</sup>、そして、ヨーロッパの「ネスレ」<sup>17)</sup>などである。しかしながら、長い歴史を誇る日本のブランドの多くは、長期間、家業ブランドのままであり、ブランドになったのがこの一世紀以内のことで、彼らの長い歴史からみればごく最近のことであるといった事例が、たとえば、日本酒のブランドに多く見受けられる。「菊正宗」<sup>18)</sup>、「月桂冠」<sup>19)</sup>などであるが、日本酒にはブランド生成時の江戸時代には幕府による多くの規制があり、自由な企業活動が制限されていたなかで、いち早く家業ブランドから脱皮し、強大な消費市場である江戸を目指し、当時、銘柄と呼ばれていたブランドを創造、展開したが、明治以降に、ブランド・ネームの変更をして、今日に至っている。参考までに記せば、日本酒はきわめて特殊な商品で、江戸時代の幕府だけではなく、その後、つい最近まで大蔵省、現在では財務省の規制が続いたので、ブランドとしての日本酒は長い時間の中で大きな試練を経てきているが、競争制限が続いたため今日でもいまだ抜きんでたトップ・ブランドがないままである。明治時代以降、多くの日本酒のブランドは株式会社の企業経営の下で展開されるようになったが、その大部分は相変わらず家族、同族経営下にあり、いわゆる地酒と呼ばれるローカル・ブランドのままにある。

### 4 | マーケティングと企業家精神

周知のようにアメリカのマーケティング生成期は広大な西部地域がアメリカの領土となり、西漸運動によってフロンティアが新たなる市場となった時期でもある。そして、多くの発明、発見やイノベーションが生まれ、それをもとにした新製品が続々と出現した。また、機械による大量生産という新しい生産方法のもとで大量に製品が生産されるようになったが、それらのすべてがブランドとなり、マーケティングが開始されたわけではな

い。多くの製品は相変わらずモノ商品として、従来の卸、小売りからなる流通業者にその販売を委ねていたのである。したがって、マーケティングの生成の背景には経済的、技術的、社会的などの多くの要因だけではなく、何らかのイノベーションを背景に起業した創業者個人の意識、すなわち、企業家精神が反映されているといわざるをえない。ここではマーケティング生成期のアメリカの創業者を例にとり、マーケティングの生成期におけるマーケティングと企業家精神についての考察を試みることにしたい。

これまで生成期におけるマーケティングと企業家精神との関係についての研究が全くなかったわけではない。たとえば、すでに本研究で取り上げた中川敬一郎の研究、「米国における巨大企業の成立とマス・マーケティングの発展」が、まず、あげられる。彼は19世紀後半期におけるアメリカの巨大企業の成立は、ほとんど例外なく、積極的な販売活動、すなわち、マス・マーケティングを起点とする企業諸機能の結合の結果であると論じ、それには革新的企業家の役割と彼らの間の熾烈な競争精神をあげている<sup>18)</sup>。彼はマーケティングを大量販売と認識し、私の考えるマーケティングとはかなり異なるものではあるが、生成期における創業者の役割をJ. A. Schumpeterがいう新結合の遂行、すなわち、マーケティングというイノベーションをもたらしたと暗示的に指摘しているのである。

J. A. Schumpeterは創業者という企業家のイノベーションとして、

- ①新しい財貨の生産。
- ②新しい生産方法の導入。
- ③新しい販路の開拓。
- ④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。
- ⑤新しい組織の実現。

以上の5つをあげている<sup>19)</sup>が、それに加えてマーケティングの観点から次の2つをあげることができるであろう。

- ⑥消費者への満足の提供。
- ⑦消費者へのコミュニケーション。

それでは、創業者をマーケティングというイノベーションの遂行へと駆り立てた内的要因（動機）は一体何であろうか。Schumpeterは次の3つのものをあげている<sup>20)</sup>。

- ①私的帝国・自己の王朝を築きあげようとする夢想と意志。
- ②勝利者意志（闘争意欲・成功獲得意欲）。
- ③創造の喜び。

しかしながら、それだけであろうか<sup>21)</sup>。マーケティングの観点からいえば、少なくとももうひとつの要因をあげることができるであろう。それは上にあげた3つの要因はすべて創業者の自己中心的な自己満足に通じるものであるが、他者に満足を与えることにより、より大なる満足を得るといふ次のものが考えられるであろう。

- ④顧客・消費者へ満足を与える喜び。

これらのイノベーションの内的動機は、たとえば、「コカ・コーラ」のJ. S. Pemberton、「マコーミック」のC. McComickに該当することはいうまでもない。したがって、マーケティングの生成はまさに創業者の企業家精神の具現化の成功事例といえるであろう。このようにマーケティングの生成期にブランドを創造、展開し始めたブランド企業の創業者の意識には単なる金銭的動機を超えた強い企業家精神がみうけられる。それには19世紀後半からアメリカを支配した「自由」、「発展の宿命」、「適者生存」、「質実剛健」などの当時のアメリカを支配していた哲学が深く関係しているものと思われる。中でも自由な企業活動といったことから、市場は完全競争に近く、したがって、自由競争は適者生存となり、結果として、弱肉強食となり、少数の者だけが勝者となり無限の成功を導くこととなった。

しかしながら、ブランドを創造し、マーケティングを始めた創業者の多くは、19世紀末から20世紀の初頭にかけてのアメリカに現れたJ. D. Morgan<sup>22)</sup>、J. D. Rockefeller, Sr<sup>23)</sup>のような金融、石油、鉄道、鉄鋼などの分野において企業合同や企業買収によって独占的なトラスト企業を作り上げ、それによって市場を支配し、莫大な富を獲得

した貪欲な泥棒貴族とは明らかに異なるものである。泥棒貴族たちは資本の力を利用して社会経済のインフラを独占的に支配し、富の蓄積を図ったのであるが、一方、ブランドを創造し、展開し始めた創業者たちはたとえ大成功を取っても、市場全体を支配することはできない。したがって、マーケティングの創始者たちは単なる金銭欲だけではなく、事業欲からブランドを展開し、その市場を拡大することとなったと思われる。もちろん、激しい競争の存在をあげることもできるが、大きさにいえば、上に④顧客・消費者への満足を与える喜びを付け加えたことから推測されるように、彼らはブランドによってより多くの消費者により多くの満足を与えたいと考えたものと思われる。これは現在にも通じるもので、たとえば、マイクロソフト社の共同創業者の W. H. Gate III、通称、Bill Gate、アップル社の共同創業者の故 S. T. Jobs は現代の偉人であるが、彼らも消費者・使用者に従来以上の満足を与えることによって事業は大成功を取っている（その後、その獲得した巨万の富のほとんどを慈善事業の資金として活用していることは周知のことである）。

たしかに、マーケティング生成期における創業者は偉人であり、特にブランド企業の創業者はひとり何役もこなすまさにオールマイティである。これらのことは何もアメリカに限られるわけではない。日本、ヨーロッパでも、家業ブランドを創造、展開し始めたものは社会、経済的背景からアメリカほど大規模ではなく、身近なローカル市場に留まっていたが、ブランドの創造、展開というマーケティングの始まりは、大きな経営革命であり、彼らはオールマイティな革新家（イノベーター）ないしは革命家であったと思われる。したがって、オールマイティな力を発揮した創業者が試行錯誤のもとで企業家精神を最大限に発揮してマーケティングの開始をしたことになる。

## 5 | おわりに

19世紀後半から20世紀初頭にかけてのアメリカにおいてブランドを創造し、マーケティングを開始した企業の創業者の多くは発明・発見家、技術者、セールスマン、経営者そして資本家を兼ねるといったオールマイティな活躍をしたが、彼らは経済的動因だけではなく、ほぼ例外なく企業家精神に導かれたものといえる。彼らは新製品を開発したり、新しい生産方法を導入したり、新しい市場を開拓したりしたが、販売にあたり試行錯誤の下で新たにブランド創造、展開というイノベーションに成功したのである。換言すれば、彼らはまぎれもなく Schumpeter や P. F. Druker がいうイノベーターであり、それをもたらした内的動因として、企業家精神があったということは明らかである。

しかもマーケティングの生成期の創業者はきわめて個人的特性にもとづく企業家精神を発揮している。たとえば、新製品を開発したとしても、その販売をモノ商品として、卸、小売りという商人に依存することも可能であったが、あえて情報付きの商品であるブランドを創造し、展開し始めたということは個人的、独創的な一部の創業者によるものである。また、彼らは家業として事業と利益を独占したのではなく、企業としてマーケティングを開始することにより、より多くの消費者、使用者という市民に満足と喜びを与えるという企業家精神にあふれていたといえる。

アメリカのマーケティング生成期の創業者たちは資質に恵まれ、オールマイティな活躍をしたが、マーケティングというイノベーションが、Druker がいうように経営者の職務の一部になるのは20世紀に入り、一般ブランド企業がブランドの成功の結果、大規模化し始めるとともに情報媒体の発展に伴った広告代理店、コピー・ライターなどの企業外部のマーケティング機関の出現<sup>24)</sup>がみられるようになった後の時期になるとい

えるであろう。したがって、19世紀後半から20世紀初頭にかけてのアメリカにおけるマーケティングの生成期には、きわめて個人的な色彩を帯びた創業者の企業家精神が重要な役割を果たしたものであるということができよう。なお、これまで本研究で行った事例研究によれば、このことはアメリカだけに限定されるわけではない。日本、ヨーロッパのブランド企業あるいは家業ブ

ンドの創業者たちにも多かれ少なかれ該当するものである。その中でアメリカの創業者の活躍がとりわけ著しくみえるが、それは企業家精神の発揮できる場と範囲および自由度がアメリカだけがひとり飛びぬけて大きかったことによるものであるといえるであろう。これもアメリカン・ドリーム

## ●注

- 1) 梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説Ⅱ』pp. 67-75, 創成社, 2011年。
- 2) 同上, pp. 148-169。
- 3) 本稿, 2. 「再考: マーケティング生成論」(3) 事例研究1) 「白鹿」
- 4) 同上, 3) 「キッコマン」; 梶原勝美, 前掲書, pp. 75-84。
- 5) 同上, 2) 「ギネス」; 同上, pp. 107-120。
- 6) 梶原勝美, 前掲書, pp. 132-148。
- 7) 梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説Ⅰ』pp. 150-152, 創成社, 2010年。
- 8) 同上, pp. 142-143。
- 9) 梶原勝美「再考: マーケティング生成論」専修大学社会科学研究所報 No. 593, 専修大学社会科学研究所。
- 10) 梶原勝美「メカニズム・ブランド」pp. 8-15, 日本経済新聞広告研究所報第265号, 2012年。
- 11) 月桂冠株式会社社史編集委員会『月桂冠350年の歩み』昭和62年。
- 12) 梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説Ⅰ』pp. 246-247。
- 13) 土田哲平「『エルメス』にみる経験価値創造」pp. 171-235, 長沢伸也編著『老舗ブランド企業の経験価値創造』同友館, 2006年。
- 14) 梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説Ⅱ』pp. 45-48。
- 15) 梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説Ⅰ』pp. 230-231。
- 16) 1659(万治2)年創業。商標条例が公布された1884年に「正宗」で商標登録の申請をしたが不許可となり、改めて「菊正宗」で商標登録をした。
- 17) 1637(寛永14)年創業。当初は「玉の泉」であったが、1897年「鳳麟正宗」で商標登録をしたが、1905年に「月桂冠」として商標登録をし直した。
- 18) 梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説Ⅰ』pp. 88-90。
- 19) J. A. Schumpeter, *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2, Aufl., 1926: 塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳『経済発展の理論』p. 152, 岩波書店, 1980年。
- 20) 同上, pp. 197-198。

- 21) P. F. Druker は次のように論じている。「企業家精神の特性とは、性格の問題ではなく、行動様式の問題である。しかも企業家精神の基礎となるものは、直観的な能力ではなく、実に論理的かつ構造的な能力なのである」。また彼は企業家精神とイノベーションは経営者の職務の一部として取り扱っている。
- 22) モルガン財閥の創始者。投資家、銀行家、社会奉仕家。金融業と産業界を支配する傍ら芸術品収集に励んだコレクターでもあった。巨大な芸術品コレクションはニューヨークのメトロポリタン美術館とコネチカット州ハートフォードのワズワース図書館に遺贈された。
- 23) スタンダード・オイルを創設し、無慈悲な営業戦術で同社を世界最大の石油会社に育てるとともに個人の資産を蓄積したため、石油王と呼ばれた。後に、その巨額の資産を慈善事業に費やした。
- 24) 梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説Ⅰ』pp. 128-130。

## ●参考文献

- 池本正純(2004)『企業家とはなにか』八千代出版。
- 梶原勝美(2010)『ブランド・マーケティング研究序説Ⅰ』創成社。
- 梶原勝美(2011)『ブランド・マーケティング研究序説Ⅱ』創成社。
- 梶原勝美(2012)「メカニズム・ブランド」日本経済新聞広告研究所報第265号。
- 月桂冠株式会社社史編集委員会(1987)『月桂冠350年の歩み』。
- 中川敬一郎(1965)「米国における巨大企業の成立とマス・マーケティングの発展」東京大学経済学論集 Vol. 31 No. 3
- 長沢伸也編著(2006)『老舗ブランド企業の経験価値創造』同友館。
- J. A. Schumpeter, (1926), *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2, Aufl.: 塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳(1980)『経済発展の理論』岩波書店。
- P. F. Druker, (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row: 小林宏治監訳, 上田惇生, 佐々木実智男訳(1985)『イノベーションと企業家精神—実践と原理—』ダイヤモンド社。