

經濟論叢

第九十九卷 第三號

- ミュルダールの低開発国経済学批判 …………… 松 井 清 1
- カレツキーの独占度批判 …………… 島 津 亮 二 20
- 分解原理と分権管理 …………… 浅 沼 萬 里 39
- マーケティング論の生成 …………… 近 藤 文 男 60
-

昭和四十二年三月

京都大學經濟學會

マーケティング論の生成

—A. W. Shaw の理論を中心とした現代的意義—

近 藤 文 男

I はじめに

近年アメリカを中心として我が国においても実業界、学界においてマーケティング論に対する関心が非常に高まってきていることは周知のことである。

本稿においてはそのマーケティング論の性格を明らかにすることがその目的である。特に最近論議の的になっている所謂マネジリアル・マーケティング論にあっては経済学はもちろんのこと社会学、人類学、さらには心理学等の一連の社会諸科学の動員により複雑きわまるものになり、そのイデオロギー的性格の識別がきわめてむずかしくなっている。そこでこの理論のもっている本質を究明するために、その理論が生成した初期の最も単純な形態から出発することが、問題の核心に接近する近道であると考えられる。

ところで、現代のマネジリアル・マーケティング論は、つぎのような基本的諸特徴をもつ。

(1) 価格、販売経路、広告、販売員などに及ぶ広汎なマーケティング諸活動の総合的なマーケティング・マネジメントの性格をもつ。

(2) 消費者中心主義を極度に強調している。

(3) チャネルの問題が、これまでのように外部の中間商人排除・選択の問題として、つまり社会的な過程や制度の問題としてではなくて、生産者から最終の消費者に到達するまでの一貫したチャネル管理として問題にされている。

(4) 現代マーケティング論の研究対象が、消費財独占体のみならず、生産財をも含む独占体一般の問題とされている。

以上4つの諸特徴はいずれもショーの理論の中にその萌芽を見出しうること

は後述のとおりであって、まさに、この事実の中に、ショー理論研究の現代的意義があるといえるのである。

マーケティング論に関する多少なりとも体系的な研究の発端を1912年に発表された A. W. Shaw¹⁾ の論文「配給問題に関する若干の諸問題」“Some Problems in Market Distribution”, *Quarterly Journal of Economics*, August 1912, に求めることはほぼアメリカ・日本の諸学者の一致した見解であるといつてよい²⁾。

この小論文が、後に問題とされるマーケティング論の内容をまざまざと描き出しており、その後1951年に単行本でその第3版が刊行され、その意義が大きく評価されていることからしてもショー理論の重要性が洞察しうる。彼の理論が今日にいたるまでその生命を保ちつづけているのはなぜであろうか。そのわけは、彼の理論が独占体の普遍的な実践的要請を示しているからではないかと私には思われたのである。

したがって本稿では、さしあたり今日にいたっても評価されているショーの理論を中心に生成期におけるマーケティング論の性格を明らかにしたい。

その際まず銘記すべきことは、第1にマーケティング生成過程の主たる問題が、流通過程の「合理化」であること³⁾。第2に個別独占体による商品の実現手段としての現実のマーケティング諸政策とそのため一定の効果を期待して、

1) Arch W. Shaw (1876〜)。彼は Shaw-Walker Co. と Kellogg Co. の実業家であった。その間雑誌 *System, Factory* を発行していた。後ハーバード大学の教授になり、E. F. Gay, H. B. Vanderblue 等と親しく交った。彼の主著 *Some Problems in Market Distribution*, 1912; *Scientific Management in Business*, in C. B. Thompson (ed.), *Scientific Management*, 1914; *An Approach to Business Problems*, 1916; “Simplification: A Philosophy of Business Management”, *Harvard Business Review*, July 1923, などがある。

2) Cf. アメリカでは、H. B. Vanderblue, “The Functional Approach to the Study of Marketing”, *The Journal of Political Economy*, Vol. 29, No. 8, 1921; P. D. Converse, “The Development of Science of Marketing”, *Journal of Marketing*, Oct. 1945, 7, p. 19; R. Bartels, *The Development of Marketing Thought*, 1962, p. 160; H. F. Agnew, *Book Reviews, Journal of Marketing*, Oct. 1951, pp. 237-238; P. D. Converse, *Comments*, in H. G. Wales (ed.), *Changing Perspectives in Marketing*, 1951, pp. 32-33, など。日本においては、森下二次也, *Managerial Marketing* の現代的性格について, 「経営研究」第40号 1959, 2; 荒川祐吉「現代配給理論」昭和35年; 橋本勲, 社会経済的マーケティングの形成, 「経済論叢」第96巻第2号, 昭和40年8月; 三浦信「現代マーケティング論」昭和38年, などがある。

3) 「合理化」といっても、論者によっていろいろな解釈があるので、簡単にはあるがその概念

目的意識的に設定された概念としての独占資本主義的マーケティング論とは一応明確に区別して考える必要があるということである。この厳密な区別は、それがマーケティング論という概念が生み出され機能する現実の場に直接かかわる問題であるがゆえに、きわめて重要な意味をもっているのであるが、この点
は行論の中で明きらかにしてゆきたい。

Ⅱ ショー理論生成の諸契機

まずショーがマーケティング論を構築するにあたって、彼が直面した諸事実を彼の言葉に従って紹介しておこう。ショーによると19世紀の産業革命の主導因は、市場の無限の拡大にあった。それはおのずから大量生産のため生産方法の変革に刺激を与えた。その後1世紀にわたる未曾有の人口の増大と交通手段の発展は、より一層市場の拡大をもたらしますます企業者をして生産問題に注意をそそがせ、彼等の困難な仕事はより低いコストで、より多くの商品を生産することにあつた。たえまなく拡大する市場における販売は比較的容易な問題であつた。ここにおいては我々は、生産については比較的能率的な組織を建設した。なお解決されるべきことは多く残されているが、現在の科学の諸方策は生産要素の改良と組織化に利用されつつある。生産能力の発展は妻まじく更に新しい諸過程が導入されているし、また導入されつつある。かくしてなされた生産の進歩は、配給の既存の体系を凌駕した。したがって、生産能力が充

規定しておく必要があらう。

資本主義の一般的「合理化」の特徴は、直接的生産過程を中心として労働時間の延長による絶対的剰余価値の創造と技術的進歩による相対的剰余価値の創造である。流過程においては、第1に分業の利益、つまり流通時間の短縮と流通費用の節約ということ。第2に商業労働者への労働強化がその資本主義一般の「合理化」である。

ところが独占段階における「合理化」概念については、その主要な側面がテイラー・システム、フォード・システムなどにみられるような「生産の機械化、とくに肉體労働の標準化・規格化による時間当り作業量の増大」であり、それは最高度の生産の社会化の進行した独占段階において、機械制大工業の発展と結合して独占的高利潤の獲得を人間労働の側面に求める超過搾取の体系化された諸方法である。それが流過程に反映されるならば、市場の獲得をめざす独占体間の激烈な競争に直面した独占企業は、自己の市場独占をめざして、いわゆる「独立中間商人の排除」（平均利潤としての商業利潤を独占体が奪う）、従属化、系列化を行ない、それに加えて配給部門の計画化、組織強化による管理の充実化、販売員に対する「科学的管理」と労働強化などが、「合理化」の基本内容となる。

分発揮されるためには、配給問題が解決されねばならない。市場が商品を有用に利用されるように発見されねばならない。これは主として現存市場の一層集約的耕作 (a more intensive cultivation of existing markets) を意味する。個人個人の潜在的欲望が明確にされなければならない⁴⁾ といひ、シューは配給問題を研究するに際してまず消費者の需要創造 (demand creation) を出発点とした。これは後ほどマーケティング論の中心課題とされ引き継がれていく極めて重要な意味をもっていることを指摘しておく。販売の困難性がシューの配給問題の出発点であるが、その販売の困難性を解決するために上にのべた消費者の需要創造をただ重視するのみならず、更にいわゆる「消費者余剰」(consumer's surplus) を利用して、市場価格が定まっているある定型的の商品の中から、ある商品を分化し、そしてその変更された生産物 (the modified product) を、それと同種の商品の価格よりもより高い価格水準で需要を創造する⁵⁾ (傍点一引用者) というまさにここにシュー理論の出発点があった。なお当時の価格問題についてシューは「市場価格以上での販売が現代配給の最も特徴的な価格政策である」⁶⁾ とのべている。

更にシューは配給過程の無秩序な状態に直面して、これは生産のそれ以上の発展を阻止するのみならず、それは莫大な社会的浪費であるといひ、配給問題を一層組織的に処理することは企業者にとって事業上の成功を意味し、配給組織を改善することは社会にとって歴大な年々の浪費の排除を意味する。けだし、年々の広告に費やされる何10億ドルものうち相当部分が無駄になっており、消費者の支出が納得できない見当ちがいのものであり、また、配給にたずさわ業者は、その要求されるときとところに実際に商品を提供することができないために折角喚起した需要を失う場合がすくなくないばかりでなく、さらに配給制度が煩雑で混乱している結果、消費者の負担する商品の価格を実質的に高めることとなっているからである⁷⁾。

4) A. W. Shaw, *op. cit.*, pp. 42-43.

5) *Ibid.*, p. 47.

6) *Ibid.*, p. 57.

7) *Ibid.*, p. 97.

1912年ショーの論文が出版された年の大統領選挙では、生産費の上昇が、主要な論争の1つをなしたくらいで、ショー自身も物価問題に対して強い関心を示し、次のような1912年3月22日、大統領に対する関税局の報告を引用している⁸⁾。

「わが国における生産者から消費者への配給方法が費用を多くするため、わが国の消費者はヨーロッパの消費者よりも著しく高い小売価格を支払っている。生産費および製造原価がヨーロッパと同様に低い織物についてさえ然りである。」と⁹⁾。

今や、社会はこのように不備な配給組織を放置しておけない。特に配給分野においては大多数の企業者は勘 (rule of thumb) にたよっている。従って企業者の最も重要な問題は、生産過程の研究とまさに同じく配給過程を体系的に研究することである¹⁰⁾と警告している。さらにつづけて、企業者はより高度に発達した知識の諸分野において成果を得ている研究方法を企業の問題に応用しなければならぬ。彼はそのために実験室的見地 (the laboratory point of view) を採用しなければならない¹¹⁾といい、テイラーの「科学的管理法」より学び、配給過程に「科学的管理法」を応用している。このように流通過程の「合理化」を主張するショーにとっては、当時の中間商人数の減少傾向も、現代配給の最も特徴的なことの1つである¹²⁾と当然のこととして肯定する。靴、衣料、銀食器などの多くの製造業者は、卸商を事実上排除して直接小売商へ販売している。その他の多くの製造業者も中間商人を排除して、通信販売、専属販売店ないし専門のセールスマンのいずれかによって直接取引しているという¹³⁾。ではこのような諸事実に直面したショーは、いかなる解決策を考えたのであろうか。次にその諸特徴を述べるなかで紹介しよう。

8) *Ibid.*, p. 97.

9) 物価騰貴の問題は、1915年に Twenty-eight Annual Meeting でも問題になっているほどである。*The American Economic Review*, Mar. 1916, Vol. VI, No. 1 参照。

10) A. W. Shaw, *op. cit.*, p. 44.

11) *Ibid.*, p. 44.

12) *Ibid.*, p. 75.

13) *Ibid.*, p. 19.

Ⅲ ショー理論の諸特徴

ショー理論の第1の特徴は、個別企業の管理視点に立ち生産、流通を含む全過程へのテイラーの「科学的管理法」を適用した理論だという点である。それは現代マネジリアル・マーケティング論のように明確な形をもつ企業の諸活動の統合されたものではなく、なお販売部門に重点がおかれた部門管理の性格が強いとはいえ、すでに全体管理の性格が抽出される。ショー理論が生成した20世紀初頭のアメリカ独占資本主義段階においては、生産過程を中心とするあらゆる分野にわたって「能率運動」が盛んであった¹⁴⁾。

このような運動の中でショーの理論が直接的にはF. W. テイラーの「科学的管理法」の大きな影響のもとに形成された¹⁵⁾。

いうまでもなく、テイラーの理論にあつては、時間研究や動作研究に象徴されるように、生産過程を直接の管理対象とし、「課業管理」として能率の増進をはかろうとするものである。テイラーは、まずシャベル使用作業や鉄銑運搬作業の実際の経験にてらして労働者の作業動作を分析しこれを有用な動作と無用な動作とに分類した。さらにこの有用な動作を分析して、これをふたたびもっとも能率的になるように組合せ、これを「標準」動作 (standard motion) とし

14) 「能率運動」は、生産過程のみにとどまらず、広く流通過程、会計学、更には行政学分野にまで広がっていた。会計学分野では H. Emerson; G. C. Harrison, H. L. Gantt など、行政学分野では W. Willoughby, F. A. Cleaveland などがよく知られている。流通部門では、A. Walker, "Scientific Management Applied to Commercial Enterprise", *Journal of Political Economy*, 1913; C. W. Hoyt, *Scientific Sales Management*, 1913; H. W. Brown, "Scientific Handling of Salesman", *Industrial Engineering*, Oct. 1914, Vol. 14, No. 3, などがあげられる。たとえば、A. Walker についてみると、彼女は「科学的管理法のもとにある製造業においては、ほとんどあらゆる無用な動作は排除されており、労働者は利益を獲得し、生産と利潤を増大している。しかし、流通部門では勤による方法が支配的である。」従って「科学的管理法に基づいて製造された商品は科学的管理に基づいて売ることができるし、またそうすべきである。」という根本的立場に立ち、テイラーが管理の新任務としてあげている4ヶ条と殆んど文字通り同じであり、それは単に生産労働者のかわりに販売員を以ってしているにすぎない。その意味ではショーが販売員管理はもちろん価格政策、市場調査、広告等総合的に研究しているのに対して、ウォルカーの場合は、販売員の科学的管理法という限定されたものであった(三浦信, ショー「市場配給の若干問題」の一考察, 「商学論究」昭和26年12月参照)。

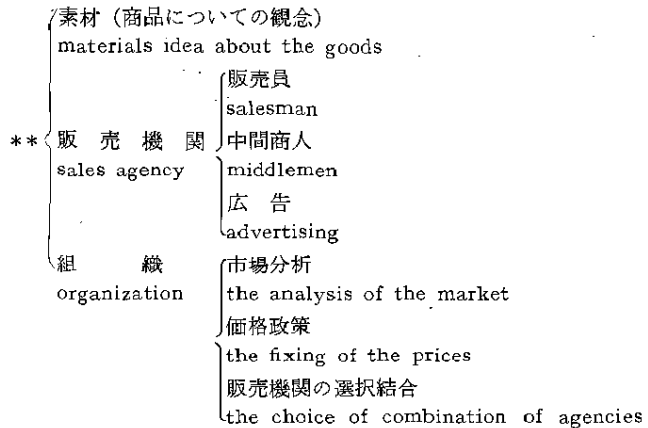
15) H. B. Vanderblue は、ショーの理論を「配給問題の科学的真の始まりを示す。」(*op. cit.*, p. 676) とまでいっている。

て採用した。ついでテイラーは、この標準動作を時間研究によって、「一流の労働者」がもっとも短い時間でやりおえるに必要な時間を決め、これを「標準時間」(standard time)とした。そしてこの標準動作と標準時間をもって労働者が1日間にやりとげなければならない「課業」(task)をきめ、標準賃金(standard wage)をきめた。さらに彼は、この課業を労働者が確実に達成できるようにするために、作業の諸条件と諸用具の標準化をおしすすめた。なお、職能的職長制度、ないし職能組織や企画部制度はかかる管理を保証するために必要な組織形態であった。しかも、精密な時間研究と動作研究によって得られた「課業」は極めて「科学的」であり、1日の決められた「課業」を行なうことは、「高賃金・低労務費」を究明することになるということが、テイラーの最も主張したい点であった¹⁶⁾。

それではショーはどのような具体的管理体系を考えたのであろうか。さらに詳細に紹介しよう。彼は終始一貫して管理視点で、全企業諸活動を観察し、その機能に従って分割、再統合を試みている。動作(motion)をその基礎におきその機能別に細分化し、その1つ1つの動作を検討することから始める。ここでの中心課題は配給諸活動にあるが、まず企業活動全体の分類から始めている。理解を容易にするために、まず個々の諸活動を図表化しよう。

- | | | | |
|---|---|--|---|
| { | (1) 生産諸活動 (the activities of production) | | |
| | (2) 流通諸活動 (the activities of distribution)* | | |
| { | (3) 管理諸活動または促進諸活動 (the activities of administration or activities of faciliating) | | |
| | | | |
| | * { | (a) 需要創造諸活動
the activities of demand creation | { (f) 設備諸活動
the plant activities |
| | | (b) 実物供給諸活動
the activities of physical supply | { (r) 実施諸活動**
the operating activities |
| | | | { (f) 設備諸活動
(r) 実施諸活動 |

16) F. W. Taylor, *A Piece Rate System*, 1895, *Shop Management*, 1907, *The Principles of Scientific Management*, 1911.



上表に示したように配給諸活動はその動作の目的、機能により次第に細分化されていく。それはまず需要創造諸活動と実物供給諸活動に分割される。彼は、後者の活動を欠いては前者の活動は経済的価値をもちえないことを主張し両者の密接な関係をのべている。次にこれらの諸活動はそれぞれ設備諸活動と実施諸活動に分類される。設備諸活動に関しては、それらが一度確立されると事実上固定化してしまうが、他方実施諸活動は経営に日々新しい問題を提起するといつて、ここでは設備問題についてはふれられていない。

実施諸活動は素材、販売機関、組織に分割される。素材とは商品についての観念を意味し、販売機関はさらに販売員、中間商人、広告があり、組織には市場分析、価格決定、販売機関の選択結合の機能がある。ショーによると企業規模の拡大と多様化は、これらの諸活動の統制を困難にし不明確にするので、かかる分類の目的は、能率のテストのための規準となり、個々の企業の観点からも社会的観点からも目的をもたない企業の動作は経済的にも無用であり誤っており排除されねばならないと主張する¹⁷⁾。

また、これらの諸活動は互いに密接に関連しており、どの一要素といえども

17) A. W. Shaw, *op. cit.*, p. 7.

そのみをもってしては計画したり、意志決定されたりすることはできず両グループと他の諸活動との関係において考慮されねばならない¹⁸⁾。またある活動だけを不当に重視し、あるいは逆に閑却するようなことがあれば、能率的な配給に必要な力の均衡が破壊される故に、相互依存関係に注意が払われねばならないことを指摘する¹⁹⁾。彼は、配給問題に関する体系的研究は、企業の繁栄をもたらし、配給のよりよき組織化は、社会に対して莫大な浪費の防止を可能にするが、配給の無秩序は、消費者に対しては物価高となり、消費者の要求を流すことができなくなると主張する²⁰⁾。このことはテイラーの理論が「高賃金・低労務費」を中心に「科学的」な外観を与えることにより「労資間の友誼的協調」²¹⁾をはかろうとするところにその特徴がみられたのに対し、シューーにあつてはこの労資間の調和理論にかわつて生産者と消費者の調和の理論を導きだすことである。いいかえるならば、流過程を含めた一企業全体の「合理化」を行なうことは、その結果として社会全体の秩序の維持が可能であると説明する。

第2のシューー理論の特徴は、消費者を極度に重視していることである。シューー理論生成の諸契機のところでも紹介したように、彼のもっとも重要視しているのは需要創造活動であつたが、その内容は消費者の需要開発である。その場合消費者の需要とは、(1) 明確に意識された需要 (expressed conscious demand), (2) 漠然としか意識されていない需要 (unexpressed conscious demand), (3) 潜在的な意識的需要 (sub-conscious demand), の3つに分類され²²⁾、この潜在的な需要を発見し、それを意識的要求 (conscious needs) に変えることが企業者にとっては重要な活動である。そのためには、地域別・社会層別による詳細な市場分析に基づいて消費者の欲求に合致した商品を販売しなければならない。彼は市場分析に関して個々の消費者の有効需要は、それがもつ購買力だけでな

18) *Ibid.*; p. 9

19) *Ibid.*, p. 10.

20) *Ibid.*, p. 97.

21) F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1923, Harper & Brothers Publishers, p. 130, 上野陽一訳「科学的管理法」1957, 303頁。

22) A. W. Shaw, *op. cit.*, p. 104.

く彼の受けてきた教育や性格、慣習および経済的、社会的環境に由来する顕在的、潜在的な要求にも依存するという²³⁾。しかし単に消費者の要求に適応できる商品を販売するというのみにとどまらず、「より高い価格水準」で販売することが、現代配給業者の重要な課題である。またそのことをショーは製品の差別化 (product differentiation) と消費者の主観的欲望を基礎とする消費者余剰を利用して既存の市場価格を有するある種の商品から特別の商品を分化して、なお高い価格で売り出すことを試みる。たとえば、帽子、新聞販売の実例をあげながら極めて巧みに説明している。つまり消費者は、自分の欲望に合った商品であればたとえ高くてもその価格で買う。製品の差別化は、より高い価格水準を確立することを意味するだけでなく、明らかに社会的利得がある。商標をもった商品を売り出している製造業者は、当然品質に重点をおくことを必要とさせ、この品質がいつも一定であるように生産に気をつけることを感じさせる。他方、商標のない商品を売っている製造業者は消費者に対する責任を感じていない。したがって彼は、商品を中間商人に売っているが、彼はこの満足によって利潤を獲得する手段をもたないので基本的には消費者を満足させることができない、といい、こうして彼は製品の差別化を基礎として販売している生産者こそ消費者の味方であると強調している²⁴⁾。

ところで、ショーの例示する製品の差別化とは、その商品の用途に一層適したものにするような些細な改良、仕上げや仕組みの精巧さ、新奇で便利な包装、商品にいかにも趣味のよさそうな感じを与えること、品質が斉一であるという名声、消費者に与えるサービスあるいは特殊の便宜などである²⁵⁾。この製品の差別化は、その後マーケティング論の重要な位置を占めており、また同時に製品計画として展開される萌芽がここにみられる。

この第2の特徴としてのべた消費者中心主義は、つぎにのべる生産者による中間商人排除を正当化し弁護するための論拠とされている極めて重要な特徴で

23) *Ibid.*, p. 100.

24) *Ibid.*, p. 63.

25) *Ibid.*, p. 49.

あるとともに、戦後さらに継承され強調されている特徴でもある²⁵⁾。但し両者とも消費者中心主義を重視しているとはいえ、慢性的過剰生産状況下にある戦後のそれとはその内容においては相当ちがっている点に、注意する必要がある。

第3の特徴は、シヨ-が中間商人排除の問題を重視して論議している点である。彼は中間商人の機能を中心としてその歴史的考察を試み中間商人数の減少傾向 (tendency to decrease the number of middlemen) は、近代的配給のもっともきわだった特徴であるといい、もし現在の経済情勢が実質上続くならば、将来においてはさらに発展をとげるにちがいない²⁷⁾と声明している。

シヨ-は、最近「配給における継起的段階の数の減少傾向の増大」(a growing tendency to decrease the number of successive steps in distribution)²⁸⁾の原因を次のように説明する。

オーソドックスな型の配給制度では、生産者と消費者の間に非常に数多くの中間商人がいるため、生産者の地位は不利益である。商品の販売が中間商人によって支配されていると、中間商人は生産者に圧力を加え、生産者の利巾を小さくさせることができる。この圧力からのがれるために、より強い商人的生産者 (merchant-producers)²⁹⁾は、その中間商人を除き消費者とより直接の取引をしようとする。

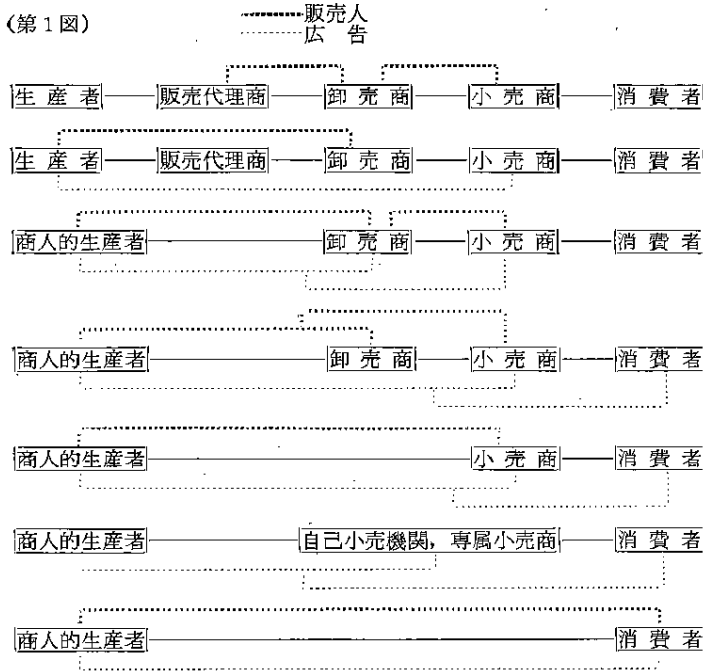
26) Cf. H. L. Hansen, 「マーケティングとは、生産者とサービスの面において消費者の欲望を発見し、それを組み入れる過程であり、そこでより多くの消費者がますますこれらの生産物とサービスを楽しむように援助することであるということができる。」(Marketing, Text, Cases, and Reading, 1956, p. 7)。W. Lazer and E. J. Kelly, 「消費者は、マーケティング、または究極的には全企業がそれをめぐって展開する焦点 (focal point) である。……消費者の満足は、マーケティング理念にとって非常に重要であり、消費者についての科学的研究は、マーケティング戦略発展のためには中心的なものである。」(Managerial Marketing, 1962, Revised, pp. 681-683)。E. J. McCarthy, 「マーケティングとは顧客を満足させかつ企業の諸目的を達成するために、生産者から消費者ないし使用者への財貨およびサービスの流れを規制する経営活動の遂行である。」(Basic Marketing, A Managerial Approach, 1964, p. 16)。R. F. Drucker, 「マーケティングの目的は、「企業の目的と欲求秩序の充足による公共の福祉目的との調和的達成」(“Marketing and Economic Development”, Journal of Marketing, Vol. XXII, No. 8, Jan. 1958, p. 252)。

27) A. W. Shaw, *op. cit.*, p. 75.

28) *Ibid.*, p. 72.

29) *Ibid.*, p. 71.

そのことをシミュレーションは、第1図のように図表化して説明を加えている。



商人的生産者は、卸商に直接行くセールスマンの利用と小売商に直接広告をすることによって、中間商人を排除してゆく。時には広告は小売商だけでなく、卸商に対しても利用される。更に生産者は自己の地位を強めるために、彼の生産物に対する需要を創造するように消費者に直接広告をする。これは商標、あるいは銘柄による製品の差別化による。かくして生産者は消費者間に需要が創造されると、小売商に販売人を派遣し、配給制度から完全に卸商を排除するというさらに一歩前進した段階にいたる。この過程において最も極端な段階は、中間商人の完全な排除であり、生産者から消費者への直接の販売が、広告あるいは販売人の利用のいずれかによってなされる場合さえあると述べている³⁰⁾。

30) *Ibid.*, p. 73.

さらにシュエはこの傾向を考察するために、機能的接近方法をとり、詳しくたちいて分析している。まず、彼は中間商人の機能を次のように分類する³¹⁾。

- 1 危険負担 (sharing the risk)
- 2 運輸 (transporting the goods)
- 3 金融 (financing the operations)
- 4 販売 (selling)

商品に関する観念 (communication of idea about the goods)

- 5 集荷, 分類, および再発送 (assembling assorting, and reshipping)

これらの諸機能は、以前は1人の中間商人によってすべての機能が、各段階毎に行なわれていた。ところがこれらの5つの機能のうち保険・運輸・金融業者といった機能が発展し、独立していった。その結果販売機能ないし集荷、分類、及び再発送の2つの機能のみが、中間商人の主要な機能としてのこされる。しかしこの機能分野にもやがては生産者が進出してくるとのべている。

シュエによるとオーソドックスな配給制度のもとでは、生産者は商人ではなく、販売代理商 (selling agent) が彼の全生産物を卸商に販売するのである。販売の基礎は、卸商が小売商に販売することによってどれだけ利潤を獲得できるかということにかかっている。その際、小売商が卸商から購買しようとする動機は、品質やサービスではなく、一定の利潤で消費者に販売しようとする機会である。品質やサービスは、小売商が消費者へ販売しようとするときのみ重要となる。従って中間商人にとっては、価格と売れ行きこそが最も関心の的で、消費者にとっては、価格と同じように品質とサービスが大切である。従来の無標商品 (unbranded commodities) のオーソドックスな配給制度のもとでは、消費者の要求はほとんど顧慮されず、生産者の努力はもっぱら、コストの低下と、中間商人への価格についてのみなされていた。消費者が満足しているかどうかは、一連の中間商人を通じて間接的にのみ反映してくる。そこでは生産者は消費者と完全に接触が失われていた。そこでこれまでのように多数の中間商人の

31) *Ibid.*, p. 76.

手を経れば、生産者が自己の商品の特色を消費者へ伝達することが困難であることがわかり、消費者へ直接に自己の商品についての観念を伝達するようになってきた。このことが今日の配給制度に大きな社会的意義を付与することとなった。すなわち生産者は消費者の欲求を研究することを強制され、生産物をその欲求に合致するように努力する。コストのみに注意を奪われず、消費者の満足するような品質やサービスに改善を加えるのである。品質、サービスの改良、その点の消費者への詳細かつ正確な伝達、これによって生産物への需要が増大し、その努力への報酬が実るものである、とショーはいう³²⁾。なおここでショーは、直接販売は消費者の必要に生産者がよりよく適応できる形態であるといい、それは製品の直接販売は浪費となるとのべる。さらにつけ加えて、広告代理店が、生産者と消費者の接近を一層促進したと言及している。

最後にショーは、第5の機能としてあげている集荷、分類、及び再発送について検討を加える。この機能は今日、中間商人の重要な存在意義をなすものであると強調する。

ある生産者が需要を喚起するために消費者に直接商品についての観念を伝達する際、中間商人は彼が以前遂行していた機能の一部のみを行なっている点が明らかになっている。厳密な経済的基礎から言うと、中間商人の収益のマージンは、彼の機能の減少に応じて、減少すべきである。収益のマージンの低下を補償するために、中間商人は商人的生産者の販売努力による商品回転の増大を得る。しかしながら中間商人は、これを解ろうとしないばかりか、反抗さえしている。だが、多くの卸売人、小売人は、在庫の回転を早めることができることを認め、変化した条件に適合しようとしている。このことこそ正しいことである (it is far to say), とショーは称賛する。

もし生産者が、販売機能を行ない中間商人に許していた割引額を減らさないとするならば、中間商人は何ら働いていない機能に対して支払いをうけることになる。したがって究極的には、消費者のポケットから支払わねばならない。

32) *Ibid.*, pp. 79-83.

消費者は、1つの機能の遂行に対して、倍額の代価を支払われることになり、それは不当である³³⁾、という、1910年代当時のマーケティング論の生成過程において、生産者による中間商人排除を眼前にみたショーは、このように説明することによって、生産者による配給過程の支配を正当化し、合理化しているのである³⁴⁾。

なお、現代マーケティング論にあつては、中間商人の排除として論ぜられるというより、独占体の支配下にある流通経路をいかに合理的に管理運営すればよいかということに議論の重点が置かれ、しかも、その議論が自己のチャネルを1つの「操作システム」ないし「サブ・システム」として極めて抽象的で、その支配・従属の関係もみぎわめがなくなっているといえよう。

最後に第4の特徴として指摘しておかなければならない重要な点は、ショーの研究対象とした産業が、煙草製造業、食品加工業、製靴工業、金銭登録機工業等の消費財独占であることがショー自身の論文の中にその例証としてあげられていることからうかがえることである³⁵⁾。

現実の販売難に直面したショーは、その困難の解決策を、主として最終消費者の需要創造に求めたことはすでにのべた通りである。いうまでもなく商品の実現を決定的に左右するのは消費財産業よりも、第1次部門を中心とする生産財産業にある。にもかかわらず、ショーが消費財産業を重視してとりあげざるをえなかった原因は、消費者物価の高騰による生産者に対する消費者の抵抗、中間商人排除に対する彼等自身の反抗が激烈な現実の矛盾として即時的にシ

33) *Ibid.*, pp. 83-86.

34) 中間商人排除の問題については、第1次大戦後の急激な物価騰貴のなかで、多くのマーケティング論者によってふたたび論議されていることは周知のことである。F. E. Clark, *Principles of Marketing*, 1922, を参照せよ。

35) cf. 「アメリカ煙草会社」(間接的にモルガンの影響のもとにある)は、1911年シャーマン法違反で解散せしめられるまで煙草産業の支配勢力であった (Jones Eliot, *The Trust Problem in the United States*, 1921, pp. 123-163 を参照せよ)。「ナショナル・ビスケット会社」(モルガンの影響のもとにある)は1903年に合衆国全生産物の70%を占めていた (John Moody, *The Truth about the Trusts*, 1904, pp. 59-60)。食肉加工工業「スウィフト会社」(クーン・ローブとモルガンの両方の影響のもとにある)。スウィフトの販売政策は、最初からきわめて積極的、戦闘的なものだった。1931年には、合衆国に30の加工工場と400の販売店をかまえた (H. W. Laidler, *Concentration of Control in American Industry*, 1931, pp. 199-200, 参照)。

一の眼に写ったからであろう³⁶⁾。ここにショーの理論のもつイデオロギーとしての性格が典型的に出ている根拠がある。

〔註 記〕 商品の実現の決定的に重要な役割が、第1次部門にあるとしても、消費財独占体が金融資本の販売部門の一翼にあるかぎりにおいては、客観的にみて金融資本の販売部門に対する「合理化」の補完的役割を果しているのである。なお独占の確立期においては直ちに金融資本が消費財部門に関心を示さないとしても、独占体の支配の進行とともに必ず例外なくいずれかの金融資本のグループになんらかの形で関係してくる（脚註35参照）。その詳細な分析については別稿に譲ることとして、ここではその1例を紹介するにとどめよう。

A. ロチェスターによると、「チェーン・ストアー、『所有グループ』の店、支配されている『独立』の代理店、製造業者の小売店—これらは、むずびあって小資本家的販売業者をだんだんと事業からしめ出している。あるいは、かれらを大会社の便利な道具にかえている。小実業家の要塞に対するこの前進を指導しているのは、いったい、どの大資本グループなのであろうか。

一流の金融グループは、たいてい、この部門に関係している。自動車の製造や販売は、もちろん、モルガン＝デュポンの『ゼネラル・モーターズ』と『フォード自動車会社』に支配されている。路ばたのガソリン商人は、石油産業のロックフェラーや、メロンや、これらの財閥となかば競争し、なかば協力している諸会社に従属している。食料や衣服を買わなければならない労働者大衆と密接な関係がある日常取引の様子をみると、有利な地位をしめるために、どんなに策謀がつけられているかということ、具体的に知ることができる。恐慌中、消費者必需品は奢侈品や重工業製品よりも高い価格を維持してきたので、今では、すべての金融グループが利潤の水槽のこの部分に、鼻をつっこみたがっている。』³⁷⁾ この傾向は、資本主義の腐敗、腐朽の進行につれてますます強まるであろう。

36) 消費者の激烈な反抗をメンデルソンは「アメリカにおける1907年～1913年の中間恐慌」の説明に際して、つぎのようにのべている。「投機は……とりわけ容易ならぬ結果をもたらしたのは、食糧用商品およびその他の大衆消費物質の価格が吊上げられたことであった。たとえば肉およびその他いくたの生産物の価格は、それらをボイコットする運動がはじまるほどにまで吊上げられた。」(J. A. メンデルソン「純恐慌の理論と歴史」飯田真一・池田勉昭訳、第3巻、(上))

37) Anna Rochester, *Rulers of America*, 1936, 立井海洋訳「アメリカの支配者」166-167頁。

以上ショー理論の特徴をのべたのであるが、その特徴を簡単に整理してみると、まず第1に独占体による中間商人の排除と従属化、管理の充実化、それによる販売労働者に対する労働強化などを内容とする流通過程の「合理化」論であり、第2にその「合理化」を遂行するためにこれらの諸事実を弁護し、美化するための理論であることがショー理論を貫ぬく基本的特徴であった。つまり、独占体による中間商人の排除、独占価格による収奪に対する、中間商人、消費者の抵抗等これらの矛盾の激化に直面して極度に消費者中心主義を強調することによって、あたかも消費者の満足を重視しているかのごとく見せかけながら、それをおおいかくすイデオロギー論としての性格をあざやかに示している。

その思想的系譜は直接的には、テイラーの「科学的管理法」であることもすでに明らかにしたとおりである。つまり、テイラーが「労資間の友誼的協調」により能率増進をその主眼としたのに対し、ショーは流通過程を中心とした「科学的管理法」の適用によって生産者と消費者の調和の理論を導き出し、企業の「合理化」を弁護することにその中心的課題がおかれている。

このような流通過程の「合理化」の弁護論が、金融資本の一翼たる消費財独占体のそれであるとするならば、実はこの弁護論は、単に一企業のみにとどまるものでなく、独占体全体の美化に通ずる性格のものである。それが体制的な問題として社会的にも大きく問題とされ制度化されるにいたるのは、29年大恐慌を転機とした独占体の極度に腐朽性の現われてくる慢性的過剰生産の時期以降であろう。それが第2次大戦後更に一層強化された形でマネジリアル・マーケティング論として問題にされている。

IV 結びにかえて

本稿での課題であったマーケティング論の性格が、まずさしあたりショー理論を通じてみた限りで解明された。つまり生成期のマーケティング論の問題は、独占体による流通過程の「合理化」であった。しかしショーは直接的には、流通過程の「合理化」であるとは説明しないで、企業と消費者は極めて密接な関

係にあると言ひ、その両者の調和論をときながら独占体の「合理化」を正当化し、弁護しているのである。そこに、シュエー理論の基本的特徴をみることができる。

もちろん、シュエーの理論のみをもってこれでマーケティング論の性格が十分明らかになったとはいえない。これは、マーケティング論の本質究明の第一歩にすぎない。私の今後の研究課題としては、第1に現代マネジリアル・マーケティング論の構造そのものを解明することが残されている。だがそれだけでもまだマーケティング論の持つ本質を明確にしたとは言えないであろう。従って第2の課題として、われわれは、マーケティング論を成立せしめている社会経済的背景そのものの分析と、理論そのものの現実の場におけるその具体的作用のしくみを考察しなければならない。そうしてはじめて、マーケティング論の性格がより深く全面的に明らかになるであろう³⁸⁾。

その場合、独占資本主義的マーケティング論を科学的に分析するに当って重要なことからは、独占資本主義的マーケティング論が、「科学的・客観的」体系としてのマーケティング論としては存立するものではなく、その時々資本主義の歴史的諸要求に即応した具体的な課題を担ってたちあられ、その時々独占体の、特に市場支配を弁護、美化するということがその基本的特徴ではないだろうか。そう考えるとマーケティング論をただ価格決定、製品決定、広告、販売促進などの技術的なものだけに解消してしまうことも、その本質から目をそらすことになりはしないだろうか。私はシュエーの理論を研究することによって、そのような疑問が生じたのでここに付記しておく。

38) 松井清教授も、「経済学とマーケティング」において、「マーケティング論が、卑俗的な意味においてならともかく、言葉の正しい意味における理論でない」(234頁)と断言され、更に「科学的経済学のマーケティングに対する態度は、現代の國家独占資本主義の下において、各企業が何故マーケティング論を必要としているのか、どのような態度でマーケティングを行なっているかを明らかにすることである。」(25頁)と主張されている(松井清「経済学とマーケティング」昭和39年)。