

# 經濟論叢

第101卷 第6号

---

企業的マーケティング論の成立 .....	橋 本 勲	1
第一次大戦開始期における アメリカ産業動員体制の諸特徴 .....	池 上 惇	20
ロスとダンロップの賃金論 (2) .....	赤 岡 功	37
後進国開発のための投資配分 .....	本 山 美 彦	55
アメリカ独占確立期における「水割り」 財務方策と公表会計実務 .....	西 田 博	77
宇野理論における価値論の 内在的矛盾とその根拠について .....	西 野 勉	100

---

昭和43年6月

京都大學經濟學會

# 企業的マーケティング論の成立

橋 本 勲

## 序

企業的マーケティング論はいかに成立し、いかに発展してきたのであろうか。この問題は企業的マーケティング論をいかに把握するかによってそれぞれの理解が生ずることであろう。しかし、ここでは企業的マーケティング論の発展形態を、戦後のマネジリアル・マーケティング論として指定する。そこで問題は、マーケティング論成立の当初からマネジリアル・マーケティング論に至るまでにどのように発展してきたかになる。

企業的マーケティング論は、必ずしも一筋の糸のように一直線に発展してきたわけではない。最初は幾筋かの糸であったが、次第に一本の太い糸に撚りあわされてきている。例えば、広告論、セールスマンシップ論、市場調査論なども企業的マーケティング論に撚りあわされていった糸である。しかし、そのうちでもっとも太い中心になる糸は、販売管理論である。企業的マーケティング論は販売管理論を中心にして種々なマーケティング技術が包摂され統合されてゆく道程の中で形成されていったとみることができよう。したがって、ここでは企業的マーケティング論の成立発展過程を先ず販売管理論の成立から考察してゆくことにしたい。さしあたり販売管理論成立の沿革や背景からみてゆくことにしよう。

## I 販売管理論成立の沿革

**大学における開講** 販売管理論の開設は、一般にセールスマンシップ論よりも10年近く遅れて1910年代から開講され始めた。1915年にニューヨーク

大学で、John G. Jones によって開かれた<sup>1)</sup>。同大学のセールスマンシップ論の開講より8年遅れていたわけである。開設当初の講義から管理論的観点が明瞭に含まれていたようである<sup>2)</sup>。

大学の販売管理論開設に先立って、民間では1901年頃から、ビジネス・スクールなどで次第に開講されていたようである<sup>3)</sup>。しかし、販売管理論の講座が主な大学で次々と開講され始めたのは1920年代から30年代にかけてであった。ハーバード大学では、1920年に Business Administration 学部の大学院で、Harry R. Tosdal によって販売管理の課程が開設された<sup>4)</sup>。ノース・ウェスタン大学では、20年から「販売政策」として開講されたが、22年には「販売管理」と呼ばれるようになった。さらに、ボストン大学・ミシガン大学では21年頃から、オハイオ州立大学では24年、ペンシルベニア大学では25年、イリノイ大学やサウス・カロライナ大学では26年頃から開設されていたようであった。その後、販売管理論はアメリカ全国にわたってますます広く開設され、多くの大学では大学院クラスにまで開講されるようになっていく。その講義内容も、後には、技術的知識のみならず、広く「人間についての知識」、「販売方法についての知識」、これらの知識を応用する能力までも強調されるようになってきている<sup>5)</sup>。しかし、このような大学における研究と講義の背景には、それを推進したその当時の独占資本の合理化への要求が潜んでいたのである。

## II 販売管理論成立の背景

販売管理論の成立背景として、販売管理そのものが19世紀末にビジネスの一部に登場していたことを看過してはならない。この販売管理の登場を必然化し

1) H. H. Maynard, *Developments of Science in Selling and Sales Management*, in Hugh G. Wales (ed.), *Changing Perspectives in Marketing*, 1951, p. 177.

2) 当時の販売管理論の内容については、*ibid.*, p. 177.

3) *Ibid.*, pp. 177-78.

4) ハーバード大学の講義内容には、製造業における販売組織の構造、卸売組織、販売調査、販売政策の策定、販売計画の立案と実施などが含まれていた。

5) Richard W. Cox, "Comments on a University Course in Salesmanship", *Journal of Marketing*, Vol. 13, No. 3, Jan. 1948, p. 366-67.

た直接の契機は、管理主体としての独占資本の形成と管理対象としてのセールスマンの増大によるセールス・フォース (sales force) の形成である。しかし、初期のセールスマンは地方巡廻セールスマンとして自主独立性をもち、自らの創意によって自由に販売術を工夫していた。その多くは、試行錯誤的な経験と勘 (rule-of-thumb) に頼り、極めて未熟な段階にあり、地方巡廻セールスマンの詐欺瞞着的な「ほら吹き」は少なからず顧客の信用を失墜していた。しかるにその当時、セールスマンに対する管理は全く自由放任で、成行管理 (drift management) の状態であった。

販売管理の成立には、以上のような従属型セールスマンから独立型セールスマンとしての専門セールスマンの発生を必要とする<sup>6)</sup>。専門セールスマンは、もはや単なる注文取りとしての価値実現の事務的担当者ではなく、産業資本の価値実現の積極的推進者である。彼らは需要の創造のために活動する創造的セールスマン (creative salesman) として登場した<sup>7)</sup>。今や従来のような現状維持的販売 (maintenance selling) や、低水準販売 (low level selling) ではなく、「需要創造」のための高水準販売 (high level selling) が必要となった。そこに管理目標として、「需要の創造」による売上高の増大、具体的にはセールスマンの売上高の増大が要請されてきたのである。このような販売員活動の管理を必然化した基本的契機は、第1に、すでに独占段階に移行しつつあった資本主義の矛盾の発現形態である恐慌と、それを契機とする市場問題の激化であり、第2には、独占資本の成立にともなう全国的市場の成立と全国的規模での競争の激化、特に独占体間の競争対立の激化であった。

6) 専門セールスマン (speciality salesman) は、製造業者が直接に消費者へ戸別訪問販売するセールスマンの意味に使われ、戸別訪問販売セールスマン (house-to-house salesman) とも呼ばれる。しかしここでは、販売店向けセールスマン (dealer-service salesman) も含めている。専門セールスマンは、競争の激しい市場へ、新製品や価格の高い耐久財などの創造的販売のために派遣される。したがって、高度の販売技術を必要とし、コミッションも相対的に多い。専門セールスマンの派遣された産業の商品は、初期には、料理用ストーブ、タイプライター、ミシン、電気アイロン、真空掃除機、台所キャビネット、料理用具、最近になっては、自動車、家庭用具、工場及び事務所備品、その他広告業、保険業などである (P. D. Converse, *Elements of Marketing*, 1935, p. 214; A. Gross, *Salesmanship*, 1952)。

7) P. M. Nystrom (ed.), *Handbook of Marketing*, 1951, p. 726.

19世紀末において販売管理論成立の条件が次第に成熟してきた頃、1893年の恐慌を背景にして、John H. Patterson は<sup>8)</sup>、競争の激化に対応する流通の「合理化方策」を課題としなければならなくなった。資本のための「合理化政策」は先ず何よりも販売方法の「改善」、特にセールスマンの「販売技術の合理化」に向けられた。彼はそのために3つの原則をたてた<sup>9)</sup>。第1は、セールスマンは生まれてくるものではなく、創るものであるということ、したがって、セールスマン養成のために監督訓練が必要であること。第2に、従来は各人各様であった販売説明や販売会話を標準化すること。第3に、販売における労働を節約するために印刷物を利用すること。この3つの原則を考えたのである。彼はその実行のためにさらに具体的方策を考えている。販売員訓練のためには、販売訓練学校を設けたり、販売会議や年次販売総会を開いたりした。また印刷物を販売に利用するために、標準化された販売便覧を作成したり、販売店援助のための刊行物を発行したりしている<sup>10)</sup>。またさらに販売員活動を援助するために広告活動の強化を考え、宛名広告に力を注ぐとともに、広告マネジャーを設けることも試みている。これらは当時において何れも画期的な方法であり、この新しい販売管理法の考案によって彼の会社の利潤は急速に増大していったといわれる<sup>11)</sup>。そのために、彼の新しい販売管理法は各社の販売管理法に多大の影響をあたえ、次第に広範な模倣者をも見るようになった<sup>12)</sup>。以上のように恐慌や競争の激化に基づく新しい販売員管理法はパターソンらの努力によって、すでに20世紀初頭実践に移されていたのである。このような動きは資本の

8) T. H. パターソンは、1885年に40歳で、欠損続きであった The National Cash Register Company に参加した。その頃1880年から1890年代の中頃までに、金銭登録機を造る会社は84社設立されていた。しかしこの新製品に対する理解と需要は極めて貧弱で、業界の競争は激しかった。したがって各企業は激しい競争戦に打ち勝つために、株式資本を集中し、大量生産体制の確立を図るとともに、積極的な販売体制を確立しなければならなかったのである。

9) J. G. Frederick, *Modern Salesmanship*, 1937, p. 330 f.

10) L. K. Jhonson, *Sales and Marketing Management*, 1958, p. 10-11; Frederick, *op. cit.*, p. 330.

11) 白髯武「現代のマーケティング」昭和37年、55ページ。

12) ちなみにパターソンの業績は、販売原理の確立、標準化された販売便覧、標準化された説明法の3点に要約されている (J. W. Ernest and G. M. DaVall, *Salesmanship Fundamentals*, 1959, p. 10 f.)。

合理化要求にもとづいて登場し、やがては大学における研究を媒介としつつ、活潑な著作の公刊となってあらわれはじめた。

### Ⅲ 文献的概観

1900年から30年にいたるマーケティング論成立期においてはいかなる著作がみられ、そこにいかなる展開がみられたのであろうか。

**先ず1920年まで** 初期の販売管理論はセールスマンシップ論とともに発達してきた。しかし、立ち入ってみると、販売管理論はセールスマンシップ論の著作よりもやや遅れて発達した。セールスマンシップは第一線の販売員の販売技術であり業務執行であった。販売管理は、その販売員の業務執行を監督指導する販売員管理として登場しはじめたからである。すなわち、販売管理への発展は、執行的なもの (operative) から管理的なもの (administrative) への発展でもあった。

販売管理論の最初は、セールスマンシップ論の著作の一部において扱われていた。例えば13年の William Maxwell, *Salesmanship* においては、最終章において巡廻セールスマン (travelling salesman) の管理の問題があらわれていたし、14年の R. S. Butler, H. DeBower and J. G. Jones, *Marketing Methods and Salesmanship* においては、かなり詳細に販売管理問題が論ぜられていた。18年の J. G. Jones, *Salesmanship and Sales Management* の表題に象徴されるように、10年代前半までは、セールスマンシップと販売管理とが同一著作において、平行的に論じられていた時期でもあった。換言すればセールスマンシップ論の胎内において販売管理論が胎生されてきた時代でもあった。

**ホイトの販売管理論** 販売管理論が生誕の声をあげたのは、C. W. Hoyt, *Scientific Sales Management*, 1913 においてであった。同書はまさに販売管理論成立の画期をなす著作である<sup>13)</sup>。ホイトの特徴は、第1に、当時注目をあび

13) C. W. Hoyt, *Scientific Sales Management*, 1913, p. 9.

14) B. J. La Londe と F. J. Morrison によっても「最初の“代表的”著作であると評価され

ていたテイラーの科学的管理法を販売管理論に適用しようと試みたことである<sup>15)</sup>。科学的管理法の応用は当時においてホイトのほかに、A. W. シュー, A. ウォーカー<sup>16)</sup>, H. W. ブラウン<sup>17)</sup>, E. St. E. レヴィス, H. S. デニソンなどの諸学者によっても試みられたが<sup>18)</sup>, 販売管理論の成立にとってはホイトがもっとも大きい貢献をおこなっている。第2に, ホイトは科学的管理法の適用をセールスマンの動作の標準化に求めようとした。特に販売会話の標準化を中心に試みようとした<sup>19)</sup>。第3に, ホイトは, 科学的管理法から標準化を導入しただけでなく, 機能主義の方法も導入している。例えば, セールスマンの販売手引書としてのハウス・オーガン (house organ) に機能的職長 (functional foremen) という名称をあたえたり, セールスマンの販売会議に, それぞれ分担と職能の異った6人の助言者が出席して指導すべきことを説いている<sup>20)</sup>。何れもテイラーの機能主義の考え方を適用したものとみられる。ホイトにみられる科学的管理法の適用は, これらの標準化と機能主義の導入を中心としていた。第4に, ホイトはセールス・マネジャーの任務を掲げ, 管理者論を展開している。すなわちセールス・マネジャーは販売員のために諮問会議を開催し, コンテストをおこなってセールスマンを格付けし, またセールスマンの採用, 選考, 監督などをおこない, 本社とセールスマンとの結節点の機能を果すものであると考えていたのである。以上の如く, 彼は当時においてすでに販売管理論の主要論点を提出し, その輪廊を形成するという画期的な研究を示した。

---

ている (B. J. La Londe and E. J. Morrison, "Marketing Management Concepts Yesterday and Today", *Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 1, Jan. 1967, p. 10).

15) C. W. Hoyt, *op. cit.*, p. 12 ff., p. 23.

16) A. Walker, "Scientific Management Applied to Commercial Enterprises", *Journal of Political Economy*, 1913.

17) H. W. Brown, "Scientific Management in the Sales Department", *Bulletin of the Taylor Society*, Vol. 1, Dec. 1914, p. 3 f.; Broan, "Scientific Handling of Salesman", *Industrial Engineering*, Vol. 14, No. 3, Oct. 1914.

18) E. St. E. Lewis, Applying the Scientific Method to Sales Management, *Industrial Management*, Vol. LII, No. 3, Dec. 1916; B. J. La Londe and E. J. Morrison, *op. cit.*, p. 9 f.; 徳永豊, マーケティング管理論における一試論, 「明大商学論叢」第47巻第4号。

19) Hoyt, *op. cit.*, p. 165.

20) *Ibid.*, p. 26.

このホイットの著作とならんで10年代にもっとも注目される著作は、前掲の R. S. Butler, H. E. DeBower and J. G. Jones, *Marketing Methods and Salesmanship*, 1914, である。同書は、バーテルズのみならずシュルツやメイナードによっても注目されている著作であるが<sup>21)</sup>、その内容は3部に分かれている。メイナードによれば<sup>22)</sup>、第1部では、マーケティングの方法の展開やマーケティング原理の発展が試みられ、主としてバトラーによって担当されている。第2部は、販売過程の分析にあてられ、一般品と専門品という商品の特徴にもとづいた販売方法の相異にも言及されている。第3部は、販売管理論の展開にあてられ、セールスマン・マネジャーの資質として、人なつこいタイプ (hail-fellow-well-met type) の親愛な人柄が好まれることはセールスマンのばあい以上であること、業績評定表 (rating chart) がはじめて考案されたこと、セールスマンの報酬においていかなる形態が好ましいかはテストによって決定されるべきこと、などの注目すべき論点が窺われる。3部のうち、実務的傾向の特に強い後半部分は Alexander Hamilton Institute の役員として実務経験の豊富な DeBower と Jones によって担当されていた。全体を通じて、テイラー主義の影響がみられることは上記のホイットの著作と同様であり、本書においてもセールスマンの販売作業の分析やセールスマンの「科学的選考」に強い関心が払われていた。彼らがセールスマンの選考や作業分析や報酬に注意を払ったのは、上からの一方的な束縛を排し、セールスマンの自主性と合理性を尊重したからである。

18年には、ニューヨーク大学で講義を開いた John G. Jones, *Salesmanship and Sales Management* が刊行された。同書の特徴は第1に、販売組織を重視したことである。すなわちジョーンズは、セールス・マネジャーの責任は単なる販売の監督だけにあるのではなく、まさに販売のための組織そのものを合理的

21) W. J. シュルツは、マーケティング論発達の初期においてビジネス・アドミニストレーションの観点から問題を扱った学者としてバトラーとナイストロムをあげている (W. J. Schultz, *American Marketing*, 1961, p. 3)。

22) Maynard, *op. cit.*, p. 180.



に設定することにあると考えた。組織の問題は経営の他のどの側面よりも重要であり、セールスマンの管理が売上高の大小を決定すると考えた。第2に、同書においてもセールス・マネジャーの責任の問題がとりあげられ、セールスマンの選考と訓練、販売方法の発達と販売用具、報酬と販売領域の計画、販売記録の維持保存、セールスマンとの協力、セールス・コンテストと販売会議の組織などについて論及している<sup>35)</sup>。以上の3つの著作が10年代においてもっとも重要な成果である。その他 W. D. Scott, *Aids in Selecting Salesmen*, 1916, はセールスマンの選考という特殊問題を扱い、また H. Whitehead, *Principles of Salesmanship*, 1917 もセールス・マネジャーの問題を重視し始めていた。

**20年代について** 10年代がセールスマンシップ論と販売管理論とが同一著作の中で未分化のままに平行して論じられてきた時期であるならば、20年代は、販売管理論が分離独立し、単独の著作として登場した時期であった。

20年代初頭においてもっとも注目すべき著作としては、J. George Fredrick, *Modern Sales Management*, 1920 があげられる。同書の特徴は、従来のセールスマン管理の主要問題のみならず、販売管理論の問題領域を広く拡大し、企業のマーケティング論の重要な論点を提示したことにある。例えば、第1に、フレデリックは販売計画を極めて重視し、商品は販売計画と市場に照応してつくられるべきことが指摘されている。まさに製品計画の先駆的論点が表明されているわけである。さらに商品を市場に照応させるためには市場分析が必要なこと、また計画にあたっては過去の統計や将来の発展の可能性が考慮されるべきことも述べられている。第2に、商品については、その個性 (individuality) が重要であることを述べているが、これは実質的に製品差別化を強調したものである。さらにまた、製品多様化や製品の標準化の重要性も指摘されている。第3に、価格決定については、決定された価格が競争商品より高いばあいには、その商品の相異が買手に納得される必要があることを指摘している。これは価格競争から品質競争へと重点が移行していることを示すものである。

23) Bartels, *The Development of Marketing Thought*, 1962, p. 94.

第4に、新製品については、販売計画の実施をみる以前に、市場でテストすべきことが述べられている。これはテスト・マーケティングの先駆である。第5に、マーケティング方針の決定については、価格、品質、保証、包装、成長、金融、会計、信用、配給業者や競争者との関係などを考慮すべきことを指摘している。これはまた現在のトータル・マーケティングにも通ずる考え方であるともみられる。第6に、競争については、サービス中心にした非価格競争を論じ、会社が競争に対する方針を確立することが大切であると強調している<sup>24)</sup>。第7に、セールス・マネジャーについては、その資質や義務を述べている点は従来通りであるが、彼はその経営組織内における地位を高く評価し、トップレベルの地位にあって政策の策定とその実行に責任をもち、製品の品質や工場との調整にも関係をもつものと考えているのである。したがって、バーテルズがフレデリックの販売管理論の内容はマーケティングそのものの機能になっていると評価し、「彼こそマーケティング思想への真の貢献者であった」<sup>25)</sup>と評していることも故なしとしない。しかし他面フレデリックの著作に対する批判としては、一般に叙述が簡単すぎることで、面接の技術への配慮が不足していること、組織論においてラインとスタッフとの関係についての組織原則が看過されていること、などが指摘されている<sup>26)</sup>。

続いて21年には、ハーバード大学の Harry R. Tosdal, *Problems in Sales Management*, 22年には、Frederick A. Russell (1886—?), *Management of the Sales Organization* が著わされている。また、26年には同じ F. A. Russell が *Introduction to Sales Management* を著し、Leverett S. Lyon は *Salesmen in Marketing Strategy* を刊行している。このような一連の著作を通じて注目されることは、販売管理の概念が次第に外延を拡張し、フレデリックにみられたトータル・マーケティングの考え方が拡充強化されていったことである。先ず21年のトスダルの著作、*Problems in Sales Management* では、次の

24) P. D. Converse, *The Beginning of Marketing Thought in the United States*, 1959, p. 35.

25) Bartels, *op. cit.*, p. 95; なお G. Schwartz, *Science in Marketing*, 1964, p. 54, 参照。

26) Converse, *op. cit.*, p. 35; Maynard, *op. cit.*, p. 181.

ような特徴がみられる。第1に、トスダルは販売管理とマーケティング概念とを区別し、マーケティング概念は、主体に、小売企業その他の機関を含んでいること、また商品の配給における種々な機能の分析を含んでいることをあげて、販売管理よりも広い概念であることを指摘している。ここでのマーケティング概念はいうまでもなく社会経済的な商品の流通を中心とする初期のマクロ的マーケティング概念を前提としている。しかし第2に、販売管理概念には、同じように需要の創造を目的としている広告の管理を含めるべきことを主張している。(なおちなみにメイナードは、トスダルの著作に対して、信用 (credit) との関連、企業の他の財務的側面との関連、生産部門との関連についての展開が欠如している点を批判している<sup>27)</sup>。) 第3に、トスダルは販売管理論の性格について、科学 (science) でなく技術 (art) であると規定している。しかし科学とは無縁でなく、科学が提供する知識が、原則もインフォアメーションも、セールス・マネジャーの直面する問題に適用されるものと考えられている。第4に、彼の販売管理論では、実行の前の計画、計画と統制、市場の研究などが強調されている<sup>28)</sup>。トスダルの著作は、極めて実務的な販売管理の諸著作の中でも、多少とも理論的な性格を示している。しかし、その後彼は、ハーバード大学の事例研究の影響を受け、後の33年の著作、*Introduction to Sales Management* では事例を豊富に蒐集し、事例集とテキスト的概論書の両者の研究を著わしている。

次に22年のF. A. ラッセルの著作<sup>29)</sup> *Management of Sales Organization* は、第1に、販売管理の領域について、セールス・マネジャーの責任領域を広く考えようとしている。すなわち彼は管理領域に、広告、記録、サービス、事務管理、販売促進、セールスマン人事を含めようとしている<sup>30)</sup>。第2に、販売部門と他の諸部門、特に、生産、広告、財務の諸部門との協調 (cooperation)

27) Maynard, *op. cit.*, p. 183.

28) Maynard, *op. cit.*, p. 184; Bartels, *op. cit.*, p. 85.

29) F. A. Russell は24年に、*Textbook of Salesmanship*, 26年に *Introduction to Sales Management*, を著わしている。

30) F. A. Russell, *Management of Sales Organization*, 1922, pp. 1-3.

を未成熟ながら問題にし始めている。また第3に、ラッセルは、人事問題、特にセールス・マネジャーと部下との人間関係を重視している。これは当時、第1次大戦後の労働運動の一般的昂揚から、資本側の労働対策として人間関係重視が問題化してきたためでもある。

26年の Leverett S. Lyon, *Salesmen in Marketing Strategy* は、トスダルの著作とともにもっとも理論的色彩の濃い著作であり、販売管理概念をマーケティング管理概念にまで発展せしめた注目すべき著作である。リオンは第1に、マーケティング・マネジメントを次の如く定義した。「マーケティング管理とは、企業の内外で絶えず変化している状況に経営のマーケティング諸活動を適合さすように再計画してゆく継続的な仕事である」<sup>31)</sup>と。ここに販売管理からマーケティング管理への発展転化形態を看取することができる。第2に、彼はマーケティング戦略 (strategy) 概念を導入した。この戦略概念は軍隊における指揮とマーケティング管理との対比から導入された概念であるが、マーケティングにおける目的達成は、使用された戦略すなわち使用された用具 (instruments) または手段 (means) に依存していると述べている。この戦略は最も広範囲な全面的戦略 (over-all strategy) と、その下に狭い領域をもつプログラムとキャンペーン (campaigns) が配置され、立体的構造をもっている。また、目的達成のために使用される「用具」には、セールスマン、広告、信用条件、価格があげられている。これらの用具は第2次大戦後の現在におけるマーケティング・ミックスの構成要素とほぼ同じ内容を示していることを看過してはならない。かくして、リオンは第3にセールスマンをマーケティング戦略の用具として位置づけた後に、セールス・フォースの管理問題、すなわち、準備、計画、実行、組織、統制について述べている<sup>32)</sup>。パーテルズは、リオンの観点は常に浩瀚であり、そのアプローチは客観的であり、着想は実際の経営実践上の経験で実証されていることを指摘し、経営学者向けのテキストを開発したとしている。

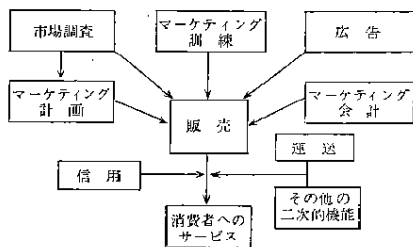
31) L. S. Lyon, *Salesmen in Marketing Strategy*, 1926, p. 3.

32) *Ibid.*, p. 96.

**ホワイトのマーケティング管理論** リヨンと同じように浩瀚な視野に立つマーケティング管理論は、27年に、Percival White<sup>33)</sup>、*Scientific Marketing Management* となってあらわれた。ホワイトの特徴は「科学的マーケティング管理」という題名が示すように、第1に、テイラーの科学的管理法の考え方をマーケティングに適用しようとしたこと、第2に、販売管理概念を用いず、マーケティング管理概念を提示した点にある。先ず第1の科学的管理法の適用については、彼の問題提起が無駄の排除におかれた点(第1部)<sup>34)</sup>、また彼の組織論に機能主義(functionalism)が適用された点(第3部、第4部)などにあらわれている。第2のマーケティング管理の新しい概念は、彼の計画を中心とするトータル・マーケティング的な「科学的マーケティングのシステム設定」(第4部)において特徴的に示されている。彼のシステムを表示すれば第1図のように<sup>35)</sup>、販売を中心にシステムの諸要素が機能し、市場調査の結果がマーケティング計画部門に送られ、そこで「目的達成のための最良の方法」を発見し、「建設的でダイナミックな計画」が策定される。他方その計画の実施以前に、マーケティング訓練部門では必要な訓練がおこなわれている。そこで、計画の指導はマーケティング・マネジャーを通じて、販売部門や広告部門に送られ、

両部門で実施に移されることになる。このような機能の遂行は、さらに各部門毎に詳論されている(第5部)。以上のようなホワイトのマーケティング・システムにおいては、第1に、建設的でダイナミックな計画が重視

第1図 ホワイトの科学的マーケティング・システム



33) P. White は、他に、*Market Analysis—Its Principles and Methods*, 1921; *Marketing Practice*, 1924; *Sales Quota*, 1929; *Marketing Research Technique*, 1931. がある。

34) ホワイトはマーケティングにおける無駄を3つに分けている。第1は配給の混乱によるもので、これには1. 配給業者の過剰、2. サービスの重複がある。第2は破壊的競争によるものである。1. マーチャンダイジング努力の過剰、2. 広告の過剰、3. 取引上の無駄。第3に非科学的管理に基づくものとして12の無駄を掲げている(P. White, *Scientific Marketing Management*, '27, p. 4 ff.)。

35) White, *op. cit.*, p. 110.

されていること、第2に、販売を中心にトータル・マーケティングが考えられていること、第3に、マーケティング・マネジャーが登場していること、などの諸点において極めて画期的な水準を示している。なお、このホワイトの方法は基本的な点で、10年代におけるA. W. シューの方法を継承発展したものである。例えば、シューにもみられる科学的管理法の適用、機能主義の方法の適用、無駄の排除などの諸点において方法的な継承がみられる。さらにホワイトは、機能主義を組織論に適用し、無駄の内容を具体的に分析した点においてシューの方法を発展しているものと考えられる。

かくしてホワイトにおいて、企業のマーケティング論は端緒的成立から本格的成立の段階に進んだといえよう。換言すれば、シューによって理論的方法があたえられた企業のマーケティング論は、いまやホワイトによって具体的内容があたえられるに至った。骨組ならず肉付けが進められたのである。ホワイトの著作は題名通り、販売管理論ではなく、マーケティング管理論として成立したといえよう。

以上は20年代を代表する画期的な著作であった。しかし、この他にも実務的な著作が少くない。例えば、24年の Ronald S. Hall (1860-1952)<sup>36)</sup>、*The Handbook of Sales Management* は、最初の実務的なマニュアルであるが、一部では大学のテキストにも使われた著作である。同書は、セールスマンの募集、教育、指導、報酬、割当制度と標準課業、セールス・コンテスト、協議と会議、セールスマンの報告書、セールスマン経費の会計など販売員管理の問題が一応網羅されているが<sup>37)</sup>、特に優れた点として、計画の問題、協力の問題<sup>38)</sup>、販売経費の分析、統計的情報の重視特にセールスマン別、地域別、製品別の利益につ

36) Ronald S. Hall は、1904年から25年まで、International Correspondence Schools of Scranton で広告コースを担当した。彼は経験豊富な販売実務家でもあった。1907年に広告に関する7巻の著作を書いた。彼の著作はその他、*Theory and Practice of Advertising*, 1926; *The Advertising Handbook*, 1921, 30; *Retail Advertising and Selling*, 1924; *Mail-Order and Direct-Mail Selling*, 1928; *The Fundamentals of Advertising Campaigns*, 1935 など。

37) Ronald S. Hall, *Handbook of Sales Management*, 1924, p. 367 ff.

38) ホールはビジネス部門では生産、信用、交通の各部門との協力が必要であると指摘している (Hall, *op. cit.*, p. 13)。

いての統計、セールスマンの採用方法の解説などがあげられている。他面、欠点としては、選考方法の軽視、販売見込、販売割当、販売予測についての不適当な考え方、訓練における指導原理の欠如などがあげられている<sup>39)</sup>。続いて25年には H. G. Kenagy and C. S. Yoakum, *The Selection and Training of Salesmen* が出たが、同書は、1916年以來の販売員についての調査の結果を要約したものであり、その内容では特にセールスマンの選考、テストなどが中心になっている<sup>40)</sup>。その他、W. S. Hayward, *Sales Administration*, 1926; P. D. Converse, *Selling Policies*, 1927; R. C. Hay, *Sales Management Fundamentals*, 1928 などがみられる。なお、20年のマーケティング一般の著作においては、社会経済的マーケティング論が中心となっていたために、販売管理論の展開はほとんどみられない。以上が文献的展望である。

#### IV 概 括

販売管理論の成立発展過程は、同時に企業的マーケティング論の生成発展過程でもあった。現代のマネジリアル・マーケティング論の展開に至る発展の全過程をふりかえって、極めて大胆に特徴づけると、3つの段階に分けることができるであろう。

第1の段階は、販売管理論の段階である。従来の流通の概念規定にしたがえば、狭義の販売管理論の段階または販売員管理論の段階とも呼ぶことができるであろう。第2の段階は、マーケティング管理論の段階、または広義の販売管理論の段階である。以上が第2次大戦までの発展段階であった。第3は、マネジリアル・マーケティング論の段階であり、第2次大戦後の段階である。

なお、このような大胆な段階規定は幾多の点で問題が残るであろう。例えば、アメリカの販売管理論者の概念規定は、多くのばあい戦前を販売管理論の段階とし、戦後をマーケティング管理論またはマネジリアル・マーケティング論の段

39) Maynard, *op. cit.*, p. 182.

40) H. G. Kenagy and C. S. Yoakum, *The Selection and Training of Salesmen*, 1925, p. 153 ff.

階としている<sup>41)</sup>。しかも、マーケティング管理論とマネジリアル・マーケティング論との間に概念的区別を認めない論者が多い。しかし、これらの論者の概念規定は何れも企業のマーケティング論の発展史的視角をもつものではない。さらになお歴史的段階規定を試みている論者に W. J. Stanton と R. H. Buskirk がいる。彼らは販売管理の発展過程を4段階に分け、第1段階では、マーケティングという言葉が普及してなく、販売管理がもっぱらセールス・フォースの運営のみを意味する段階であり、30年代末まで。第2段階は、販売管理がさらに広く理解された段階で50年代末まで。第3段階は、マーケティング管理が登場しはじめ(第2次大戦後)、第4段階になってマーケティングが全企業的な基本的推進力になると考え、60年代の初期から始まるとされている<sup>42)</sup>。しかしこの段階規定は一応の傾向を示しているが、簡単な指摘にとどまって、立ち入った考察はみられない。したがって次のわれわれの段階規定の略述によってこの規定を批判する論拠を簡単に示すことにする。

**第1段階。販売管理論の段階**　すでに述べたように、販売管理論は10年代になって、セールスマンシップ論の成立に雁行しつつ成立した。従来の古い独立型セールスマンの頃は成行管理の段階であった。したがって販売能率は必ずしも課題にならなかった。そこで、ホイットを中心とするテイラー主義の導入を契機にした「科学的販売管理論」が要請されるようになった。この販売管理論が成立するためには、労働の資本への従属が生産過程の労働者のみならず流通過程の労働者にまで及び、流通労働者としてのセールスマンの賃金のみならず労働そのものが資本に従属するようになり、従属型セールスマンの成立をみなければならなかった。かくして、販売管理は、商業労働者としてのセールスマンの労働を刺激し強化する労働合理化の手段として登場したのである。例えばホイットは販売管理の課題を「販売経費を節減し、売上高を増大させること

41) 例えば、A. M. A. の定義をはじめ、H. R. Tosdal, L. K. Johnson など多くの規定をあげることができるが、詳細は山本朋、販売管理論の対象とその体系化について、「経営研究」第35号、1958年4月、20ページ以下参照。

42) W. J. Stanton and R. H. Buskirk, *Management of the Sales Force*, 1959, p. 9.



によって純利益を増大させること」<sup>43)</sup> であるといっているが、この規定は資本の「合理化政策」の端的な表現に他ならない。したがって販売管理の内容は、「セールス・マネジャーが最大限の能率を獲得できるようにセールスマンの作業を指導する方法を論議することである」<sup>44)</sup> ということになる。

ここで販売管理の概念を要約すると、その内容は労働に対する資本の直接的な合理化政策としての販売員の労務管理として成立した。しかし販売管理の段階ではまだ管理主体は、セールス・マネジャーであり、管理領域は、狭くセールスマンの販売活動に限定されていたのである。しかし、この販売管理論の段階において、セールス・マネジャーの責任論、販売組織の問題、セールスマンの採用、選考、訓練、評価の問題、販売割当に関連する取引領域の問題等が登場していた。

**第2段階。マーケティング管理論の段階** 販売管理論は20年代に入って次第にマーケティング管理論へと拡大発展しはじめた。マーケティング方策 (marketing method) という表現はすでに14年頃に登場している<sup>45)</sup>、マーケティング管理や戦略という概念も26年頃からホワイトやリヨンによって使われはじめた。しかし、マーケティング管理という表現が支配的になってきたのは第2次大戦後のことであるが、実質的内容は当時において成立していたとみることができる。

マーケティング管理の概念を要約すると、それは販売管理にくらべて、管理主体が上昇し、管理領域が拡大してくるところに成立する。第1に、管理主体は第一線セールスマンの直接的指揮監督者であったセールス・マネジャーから、マーケティング部門の部門管理の統轄者としてのマーケティング・マネジャーに上昇してきた<sup>46)</sup>。そこでは計画と執行の分離が一層明瞭に進行し、管理

43) Hoyt, *op. cit.*, p. 23.

44) *Ibid.*, p. 27.

45) R. S. Butler, H. DeBower and J. G. Jones, *Marketing Methods and Salesmanship*, 1914.

46) 管理主体はセールス・マネジャー (または sales executive) からマーケティング・マネジャーへ、さらにゼネラル・マネジャーへと上昇する。マーケティング・マネジャーの管理範囲には、広告、販売、教育の各マネジャーが含まれる例もあり、市場調査マネジャーと総販売マネジ

領域が一層拡大される。したがって第2に、管理領域は、販売管理の段階においては販売員の直接的合理化政策に限られているが、この段階では、販売員活動を援助し協同する種々なマーケティング活動、すなわち、広告、サービス、販売促進、市場調査等々の諸活動が管理領域に入ってくる。したがって、これらのマーケティング活動諸部門の協力 (cooperation) と調整 (coordination) が重要な課題になってくるのである<sup>47)</sup>。これらの諸領域の統轄調整者としてマーケティング・マネジャーが登場することになる。

かくして、マーケティング管理論の成立によって、販売管理論における労働に対する資本の直接的合理化政策は、さらに範囲を拡大し、マーケティング諸活動を含めた間接的な合理化政策を包括してくる。商業労働者としてのセールスマンの販売活動は、広告活動、サービス活動等々のマーケティング諸活動の援助の下に統合的に推進される。生産過程における合理化政策においては労働の合理化とともに、機械の合理化が進められ、相対的剰余価値の搾取が強化されたように、流通過程における合理化政策においても、労働の合理化のみならず、広告その他のマーケティング活動の合理化が遂行されるようになってくるのである。いわば流通過程における商業労働者の搾取の歴史的進行において、その重点が絶対的剰余価値の搾取にあたる段階から相対的剰余価値の搾取にあたる段階へと進んだことになる。その表現が、人的販売 (personal selling) から制度的販売 (institutional selling) への移行であり、単なる販売管理からマーケティング管理への発展でもあった。

第3に、このようなマーケティング諸活動の全面的展開とともに計画概念と戦略概念が重要な位置を占めてくる。単なる計画はすでに販売管理の段階にも存在したが、計画が管理概念において極めて重要になってくるのはホワイトの「科学的マーケティング管理論」の頃からである<sup>48)</sup>。彼は計画システムを、プ

---

ヤーとが含まれる例もあり論者によって多少異っている (La Londe and Morrison, *op. cit.*, p. 11; Stanton and Buskirk, *op. cit.*, p. 11)。

47) 管理領域と調整の問題は、すでに20年代初頭の Frederick, Tosdal, Russell, などの著作から次第に重視され、特に広告との調整、予算や工場との調整の問題が重視されてきている。

48) White, *op. cit.*, p. 164.

アイデアの創造から、計画の開発、調整に至るまでの3段階に分け、極めて詳細に展開し、システムの考え方やトータルの観点を示唆するに至っているのである<sup>49)</sup>。

以上のように、マーケティング管理論は実質的にはすでに1920年代において成立していたとみられるが、その一般的普及をみるに至ったのは戦後のことであった。なおこれらの20年代までの販売管理論はホイトやホワイトに代表されるように、テイラーの科学的管理法の適用によって形成されていった。したがって「科学的販売管理」とマーケティング管理の時代ともいうことができるであろう<sup>50)</sup>。

**第3段階。マネジリアル・マーケティング論の段階** 第2次大戦後に展開されはじめたマネジリアル・マーケティング論の概念的特徴を紙幅の関係で、簡単に窺ってみよう<sup>51)</sup>。先ず第1に管理主体は前の段階よりさらに上昇し、マーケティング・マネジャーの地位は経営者としてのトップ・マネジメントに列し、マーケティング担当副社長がこれにあたるようになる<sup>52)</sup>。文字通り経営者のマーケティングになる。第2に管理領域も、マーケティング管理の段階では部門管理にとどまっていたが、この段階では、全経営的な全体管理に拡大されてくる。したがって、調整の問題も前の段階では、各部門の相互調整が中心になり、横の調整が中心であった。しかるにこの段階では、マーケティングが経営全体の指導理念になってくる。したがってマーケティング理念を中心とした各部門の調整統合、すなわち横だけでなく縦の関係の含まれた統合が中心になり、ミックス概念が登場してくるのである。全体管理であるとともに全経営的な統合

49) ホワイトのシステム概念は必ずしも相互作用や流動性がみられず、戦後のシステム概念と必ずしも同一のものではない。

50) 科学的管理法のマーケティング論への適用については、生産過程と流通過程との相違が無反省になっているし、資本の合理化政策と労働との対抗関係が必ずしも強く反映されていない。

51) マネジリアル・マーケティングについての詳細な展開は森下二次也、Managerial Marketingの現代的性格について、「経営研究」第40号、第41号、1959年、2月、6月；松井清「経済学とマーケティング」昭和39年；森下二次也・荒川祐吉編「体系マーケティング・マネジメント」昭和41年、29ページ以下を参照。

52) 三浦信、マーケティング論の成立と展開、「商学論究」第23号、53ページなど。

管理が課題となってくる<sup>53)</sup>。第3に、管理目標も、前の段階までは、売上高中心であった。しかし今やマーケティング・マネジャーは部門管理者ではなく全経営的責任を負うので、全体管理者になった目標に利潤概念 (profit concept) を掲げなければならなくなってくる。第4に、戦略概念もマーケティング管理の段階では競争者を敵として意識した空間概念が中心であった。しかしマネジリアル・マーケティング論の段階では、技術革新が激しくなり、そのための投資額も巨大化してくるので長期的な計画を考慮した戦略すなわち時間概念が必要になってくるのである<sup>54)</sup>。したがって計画も全経営的な長期的な観点で策定されるようになってくる。最後に、マネジリアル・マーケティング論は管理論であり技術であるとともに、単なる技術にとどまらず、企業の理念 (philosophy) になり、企業全体の指導理念になってくるのである。

以上、極めて粗雑な、企業のマーケティング論の発展過程の段階規定にとどまった。それを独占資本主義の発展過程の中で考察し、資本主義の矛盾の展開の中で位置づけること、また代表的理論や「科学的管理論」の意義と限界を考察する問題は割愛したことをお断りしたい。

53) 風呂勉、調整機能としてのマネジリアル・マーケティングの歴史的 성격、日本商業学会編「マネジリアル・マーケティングの現代的性格」昭和40年、26ページ。

54) 森下二次也、前掲論文 (第41号)、10ページ以下。