

經濟論叢

第117卷 第3号

企業的マーケティング論の發展……………	橋本 勲	1
弱いドルと強いドル(2)……………	梶原正男	20
金融政策の客観的分析, 1955~70……………	友野 茂	41
18世紀イギリスにおける貸借制と 地主の役割……………	酒井重喜	60

昭和51年3月

京都大學經濟學會

企業のマーケティング論の発展

橋 本 勲

I 問題提起

企業のマーケティング論の発展基軸となるものは、端的に言って販売管理論である。独占資本主義初頭において重要な分野は、セールスマンシップと広告であった。しかし、マーケティングとは呼ばれていなかった。マーケティングという言葉によって、むしろ社会経済的マーケティング論が表現されていた。しかしその中であって企業の実践技術としてのマーケティング論は、販売管理論を軸線として次第に形成されていた。セールスマンシップと広告は、次第に販売管理論に包摂され、徐々に企業のマーケティング論の内実をつくっていったのである¹⁾。

では、企業のマーケティング論は、いかに成立し、いかに発展したのであるうか。その基本的発展過程を販売管理論の発展を中心に分析しようと試みたのが本稿の課題である。特に本稿では、企業のマーケティング論発展の段階分析に焦点を絞り、それぞれの発展段階における類型の特徴を図式的に析出しようと試みた。実際の発展過程においては、セールスマンシップ論と販売管理論の主な文献だけで、第2次大戦以前においてすでに100冊に達する膨大な量のほり、それぞれの論者がかなり自由勝手に論じている。したがって、文献内在的に忠実に実証しようと試みるばあいは、かなり複雑な様相を示す。そこで本稿ではかなり大胆に抽象し理念的類型化に努めたので、多少強引な論点が認められることを予めお断りしておきたい。

1) 橋本勲「マーケティング論の成立」ミネルヴァ書房、1975年、はこれらの問題についての、文献実証的な展望を試みているので、実証的裏付けについては同書を参照されたい。

II 従来の発展段階説

販売管理論を中心とする企業的マーケティング論の発展過程は、いかなる発展段階に分けられるのであろうか。

この企業的マーケティング論の発展過程の理論的分析は、アメリカにおいても余り活潑でない。特に販売管理論の発展を基軸にした分析はないといつてよい。しかし、販売管理論の発展についての歴史的回顧や展望を試みた研究がないわけではない。その代表をスタントン(W. J. Stanton)とバスカーク(R. H. Buskirk)の見解に求めると、彼らは販売管理論の発展を次の4段階に分けている²⁾。

第1段階。マーケティングという言葉は広く知られてなく、販売管理が販売部隊(Sales force)の管理のみから成り立つ段階。ふつう、1930年代から第2次世界大戦まで。

第2段階。販売管理が広く解釈された段階。1950年代まで。

第3段階。マーケティング・マネジメントの概念が受け入れられた段階。1960年代初頭。若干の会社はすでに第4段階に進んでいる。

第4段階。マーケティングが全企業を指導する基本的な力になってきている段階。

そのほか、ドーンソン(Leslie M. Dawson)は、次の4段階に分けている。1、厳格な監督と統制との個人的技術を尊重する時代、まだ生産志向の時代(1900年から1920年まで)、2、拡充された責任の下に科学的セールスマンシップを重視する時代、または販売志向の時代(1920年から1940年まで)、3、戦略と利益を強調し、専門家気質を尊重する時代、マーケティング志向の時代(1950年から1960年まで)、4、総合的な人材開発を強調し自己達成を強調する時代、すなわち人間志向の時代(1960年以降)、の4段階である³⁾。

2) W. J. Stanton and R. H. Buskirk, *Management of Sales Force*, 1964, p. 9, W. J. Stanton, *Fundamental of Marketing*, 1971, p. 11ff.

3) Leslie M. Dawson, "Toward a New Concept of Sales Management", *Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 2, April 1970, p. 37, なお、出中正芳「現代の販売管理」白桃書房1973年、4ページ以下、参照。

III 管理概念の発展

企業的マーケティング論の発展段階はいかに画定すべきであろうか。本来ならば、販売管理、マーケティング管理など内容によって画定すべきであるが、ここではさしあたり内容の集約的表現である定義あるいは概念規定を展望検討することによって段階設定の手がかりを掴むことにする。

従来、販売管理、マーケティング管理等々の著作は決して少なくない⁴⁾。しかし、販売管理等々の概念規定については、必ずしも統一的ではない。論者によって種々様々である。

まず、販売管理 (sales management) について検討する。周知のように、販売管理論はセールスマンシップ論の発展を追うような形で1910年代から登場しはじめ、1920年代になってセールスマンシップ論と分離独立して本格的な展開をみせはじめた。しかし、その当時の販売管理論の研究についてみられる特徴は、初期の文献には販売管理についての明確な概念規定がおこなわれていないということであった。例えば、1910年代の代表的研究者であるマックススウェル (W. Maxwell) の1913年の著作⁵⁾、ホワイトヘッド (H. Whitehead) の1917年の著作⁶⁾、フレデリック (J. G. Frederick) の1919年の著作⁷⁾ には、販売管理の明確な定義はみられない。続いて1920年代に入ると、販売管理論の内容は著るしく体裁を整えてくるが、その概念規定については余り関心が払われていない。例えば、ラッセル (F. A. Russell) の1922年の著作⁸⁾、ホール (R. S. Hall) の1924年の著作⁹⁾、アスプレイ (J. C. Aspley) の1929年の著作¹⁰⁾ においてはいずれも明確な概念規定を欠いている。これは、アメリカの学風が極めて実用主義的で、ドイ

4) 橋本勲「マーケティング論の成立」ミネルツァ書房、1975年、第9章参照。

5) W. Maxwell, *Salesmanship*, 1913.

6) H. Whitehead, *Principles of Salesmanship*, 1917.

7) J. G. Frederick, *Modern Sales Management*, 1919.

8) F. A. Russell, *The Management of the Sales Organization*, 1922.

9) R. S. Hall, *The Handbook of Sales Management*, 1924.

10) J. C. Aspley, *Intensive Sales Management*, 1929.

ツの学風のような形式論理的な概念規定を重視しないという傾向が底流に潜んでいるように思われる。事実、多くの著作は実務的なハンドブックであった。しかし、企業的マーケティング論の発展過程からいえば、販売管理論成立の初期においては、それと区別すべき類似概念もなく、概念の内包や種差を明確にする必要も生じなかったという事情を反映するものであろう。1930年代に入ると、代表的概念規定の例として、ドウブマン (J. R. Doubman) の定義をあげることができる。彼は、1933年の著作で次のように規定している。「現代の販売管理は、販売機能を容易に能率的に遂行するセールス・フォース (sales force) を必要とする。このことは、セールス・フォースの人的側面の研究と管理のテクニクとを結合する計画を含んでいる」¹¹⁾と。この定義は、定義というよりも方向づけをあたえたにすぎない。彼は後の1937年の著作ではじめて定義らしい規定をあたえている。「販売管理は、現場におけるパーソナル・セールスマンシップの指導と統制に関連している。それは、パーソナル・セールス・フォースに用いられる仕事として、採用、選考、訓練、準備、割当、受持区域の順路決定、監督、報酬支払、刺激を含んでいる」¹²⁾と。

次に販売管理は、すでにスタントンによっても指摘されたように、次第に概念の外延が拡大してくる。その拡大過程において登場してくる概念が「セールス・アドミニストレーション (sales administration)」である。セールス・アドミニストレーションとは、数少ない1954年の同名の著作でボストン大学のキャンフィールド (B. R. Canfield) は、「セールス・フォースの採用、選考、訓練、準備、割当、受持区域の順路決定、監督、給与支払、動機付けを含む販売部員の指導と統制を含んでいる」¹³⁾と規定されている。実質的には販売管理と全く同じ内容である。また、最大公約数的定義とされている。A. M. A. の販売管理についての30年代のも、キャンフィールドの定義と全く同様であ

11) J. R. Doubman, *Sales Management Today*, 1933, p. 1.

12) J. R. Doubman, *Fundamentals of Sales Management*, 1937, p. 3.

13) B. R. Canfield, *Sales Administration : Principles and Problems*, 1938, p. 1.

る¹⁴⁾。しかし、ジョンソン (L. K. Johnson) によれば、セールス・アドミニストレーションは販売管理よりも広い概念として理解されている。彼によれば、セールス・アドミニストレーションは、「セールス・フォースの仕事を直接に取扱う活動だけでなく、製品計画、市場調査、流通方法の計画、販売促進、広告および販売統制のようなアドミニストレイティブな活動を直接に取扱う活動を含む」¹⁵⁾ものとされている。前者を狭い意味の販売管理とすれば、ここに広い意味の販売管理が登場していることになり、事実上、マーケティング管理に接近してきている。

では、マーケティング管理はいかに規定されているのであろうか。この概念は、一部ではすでに1920年代に使用されていたが、その普及が本格化するのには、第2次大戦後である。しかし、この定義も、販売管理の定義以上に多種多様であって、その最終的定義を発見することが難しい。多くの諸定義のうち代表的な見解を若干例証すれば、コロンビア大学のハワード (J. A. Howard) は、1973年の名著「マーケティング管理」第3版において次のように述べている。「マーケティング管理は、ある目的を達成するためのマーケティング過程の計画と統制である」¹⁶⁾と。この規定は、ハワードの同書の1957年の初版においては、必ずしも明確に規定されていなかった。またミシガン大学のレザーとニューヨーク大学のケリー (W. Lazer and E. J. Kelley) は、両者の編集した著名な論文集『マネジリアル・マーケティング』の1962年版において、次のように述べている。「マーケティング管理は、明確に規定された市場獲得と会社の目標とを達成するために、マーケティング諸要素を計画し、組織し、実行し、統制することを含んでいる。それは市場に関連する諸問題を解決するために、責任者の創造的なリーダーシップと効果的な管理を適用することによって特徴づけられる」¹⁷⁾

14) A. M. A. の定義では、販売管理は、「事業単位の人的販売活動の計画、指揮、統制であって、採用、選考、訓練、準備、割当、受持区域の行路決定、監督、給与支給、動機づけなどのような人的販売部に適用しうる課業を含む」となっている。なお、前掲キャンフィールドの規定は、30年代の A. M. A. の規定を援用したものである。

15) L. K. Johnson, *Sales and Marketing Management*, 1957, p. 30.

16) J. A. Howard, *Marketing Management*, 1973, p. 1.

17) W. Lazer and E. J. Kelley, *Managerial Marketing*, 1962, p. 589.

と。そのほか、実務家である、ガヂャー (C. H. Gager), ドッシャー (F. K. Doscher), チェリー (L. B. Cherry), デイビス (K. R. Davis)¹⁸⁾などの規定についてもさまざまであって、統一的な内容を見出すことが難しい。いまもっとも代表的な規定とされているアメリカ・マーケティング協会の規定を掲げれば、次の通りである。マーケティング管理とは「会社または会社の部門の全マーケティング活動を計画し、指揮し、統制することであり、マーケティングの目的、政策、プログラムおよび戦略を含んでいる。さらに普通は、製品開発、計画を実施するための組織、人員配置、マーケティング作業の監督、マーケティング遂行の統制を含んでいる」¹⁹⁾と。これらの規定では、販売管理の規定と比較して、いずれも戦後の規定であるだけに、計画——組織——実施——統制というマネジメント・サイクルの側面が表面に出てきているが、果して販売管理といかなる関係に立つのかという問題を提起するならば、その相互関連の把握に当惑せざるをえないであろう²⁰⁾。

では、以上の販売管理、マーケティング管理、さらには、セールス・アドミニストレーションの相互関係はいかに捉えられようとしているのであろうか。立ち入った内容考察は暫くおき、代表的諸見解を展望すれば、次の通りである。

一般的にいって、販売管理からマーケティング管理に進むに従って、すでに指摘したように概念が広がってきている。例えば、1950年代におけるもっとも注目すべき著作、L. K. ジョンソンの「販売およびマーケティング管理」においては、販売管理という言葉は「現場におけるセールスマンの計画、組織、指導、統制を含むセールス・アドミニストレーションの側面」²¹⁾を述べるのに使われ、他方、マーケティング管理は、「セールス・キャンペーンを遂行する

18) K. R. Davis, *Marketing Management*, 1961, p. 5. なお、これらの規定は、A. M. A., *The Marketing Job*, 1961, p. 13f, p. 24, p. 76. にみられるが、白髭武「マーケティング管理」税務経理協会、1964年、4ページ以下、参照。

19) A. M. A., *Marketing Definitions*, 1960, 日本マーケティング協会訳「マーケティング定義集」1963年、39ページ参照。ただし、訳文は同訳書と異なっている。

20) 例えば、D. M. Phelps, *Sales Management: Policies and Procedures*, 1951, は、1960年に改訂されて、書名を *Marketing Management* と変更している。

21) L. K. Johnson, *Sales and Marketing Management*, 1957, p. 30.

全局面あるいは段階についての計画の確立と実行を含む経営活動の領域²²⁾を示すのに使用されている。また、1957年のトスダル (H. R. Tosdal) の著作では、狭義の販売管理は、「販売部門または販売の管理」を意味するのに対して、マーケティング管理は、「マーケティング機能遂行に関連する経営管理の分野²³⁾を意味すると解せられている。一般にスティルやカンディフ (R. S. Still and E. W. Cundiff) も指摘しているように²⁴⁾、販売管理概念が次第に拡大して解釈される傾向を示し、やがては、マーケティング管理へと転化していったとみることができであろう。この点はすでに、久保村隆祐氏、杉本達哉氏、白髭武氏、三上富三郎氏をはじめ多くのマーケティング学者によっても論及されているところである²⁵⁾。

かくして、従来の諸説を概約すれば、次の通りになる。第1に、販売管理は、広狭二義に分かれ、狭義の販売管理は、セールスマン管理すなわち販売員管理または販売部門管理に限定され、管理領域も狭い。第2に、広義の販売管理は、マーケティング管理と同義あるいは類似した概念として把握され、管理領域も拡大するとともに²⁶⁾、計画、統制というマネジメント・サイクルの側面が重視されはじめている。なお、セールス・アドミニストレーションは、販売管理からマーケティング管理への過渡期においてみられた表現であり、その内容は販売管理と余り変わらないとする見解もあるが、広義の販売管理の意味に用いられるばあいもある²⁷⁾。

22) *Ibid.*, p. 30. なお, R. S. Still and E. W. Cundiff, *Sales Management*, 1969, p. 16, でも同様見解がみられる(杉本達哉「販売管理論」中央経済社, 1973年, 5ページ)。

23) H. R. Tosdal, *Introduction to Sales Management*, 1957, p. 1.

24) R. S. Still and E. W. Cundiff, *Sales Management*, 1969, p. 6.

25) 久保村隆祐「マーケティング管理」千倉書房, 1965年, 31ページ以下, 杉本達哉「販売管理論」中央経済社, 1973年, 5ページ以下, 白髭武「マーケティング管理論」税務経理協会, 1964年, 1ページ以下, 清水鼎編「マーケティング・マネジメント」青林書院, 1959年, 347ページ, などを参照。特に白髭氏と杉本氏の著作に詳しい。

26) 販売管理を広く規定した例として、ノーランとメイナードの規定を掲げれば、次の通りである。「販売管理は、マーケティング機能の遂行にかんする管理領域のある位置を含んでいる」(H. C. Nolan and H. H. Maynard, *Sales Management*, 1940, p. 3-4.)

27) 例えば, 白髭武, 前掲書, 3ページ, 久保村隆祐, 前掲書, 32ページ参照。

以上、販売管理概念の検討を通じて、われわれは、企業的マーケティング論の発展を3段階に分ける。しかし、すでにふれたスタントンの規定における第2段階すなわち販売管理が広く解釈され、第3段階のマーケティング管理の前に位置づけする見解はとらない。これは、販売管理からマーケティング管理への過渡期を示すものと考えられるからである。そして、マーケティング管理の次の段階に、新しい段階すなわちマネジリアル・マーケティングの段階を設ける。後にみるように、最近のこの傾向は必ずしも新しい段階と規定されるほど成熟し、明確になったものではない。しかし、マーケティング管理とは異なった特徴を示しはじめているので、第3段階として規定することにしたい。

IV 3つの発展段階の類型的特徴

販売管理、マーケティング管理、マネジリアル・マーケティングという企業的マーケティング論発展の3段階は、それぞれどのような特徴をもっているであろうか。その考察視点には、種々な観点が考えられる。

さしあたり、第1に、誰が管理するかという管理主体の観点、第2に、何を管理するかという管理客体の観点、第3に、いかなる範囲まで管理するかという管理領域の観点がある。さらに、それぞれの発展段階で、計画はどのように違うか、戦略はどのように違うか、マーケティング・コンセプトはどうなっているか、市場関係、生産過程、ディーラー、消費者に対してはそれぞれどう違っているか等々の問題があげられる。しかし、本節では、紙幅の関係で最初の3つの観点からの問題に限定し、後半の諸問題は割愛することにしたい。

しかし、いま全部の問題を含めた「マーケティングの発展段階図」をあらかじめ一覧表として示すならば、第1図の通りである。

第1に、管理主体とは何か²⁸⁾。また管理主体は企業的マーケティング論の発

28) 管理の問題を史的唯物論との関連において基本的に考察した最近の研究として、篠原三郎、管理論と史的唯物論、その覚書、「立命館経営学」第13巻、第5・6号、1975年2月、112ページ以下、が注目される。なお J. M. グビシァニ、岩尾裕純監訳、「組織と管理」上、下、ミネルヴァ書房、1974年、が従来の管理論に問題を提起している。

第1図 マーケティングの発展段階図

	販売管理の段階	マーケティング管理の段階	マネジリアル・マーケティングの段階
管理主体	セールス・マネジャー lower management	マーケティング・マネジャー middle management	同左、副社長 top management
管理客体	販売労働者	マーケティング労働者	(同左を含む内労働者)
管理領域	販売員管理	{人的販売(販売員管理) 機構的販売}	人的販売 機構的販売 製品計画 企業外の流通業者 および消費者
管理問題	販売労働者の労務管理	人的販売 機構的販売}	人的販売 機構的販売}の統合 製品計画
計画	販売計画(販売割当)	マーケティング計画	{マーケティング計画 経営計画}
中核戦略	人的販売戦術	販売促進ミックス {人的販売 機構的販売}	機能戦略としての製品 戦略 全体的統合戦略
マーケティング・コンセプト	売上高コンセプト セールスマンのコンセプト 売手中心主義	消費者志向 売上高コンセプト 相互主義	消費者中心志向 利潤コンセプト 買手(相手)中心主義
対市場	需要に対応	需要を開発	需要を操縦
対生産	生産に対応 product out	生産と調整 (market in)	生産に指示 market in
対ディーラー	系列化なし 開放的チャネル政策	商品系列 選択的チャネル政策 流通支配に進出	会社系列 専属的チャネル政策 流通支配の確立
対消費者	高圧販売 (high pressure) 人的販売中心 push 戦略	低圧販売 (low pressure) 広告中心 pull 戦略	低圧という名の高圧販売 (low but high pressure) 全面的統合販売 push and pull 戦略
消費	商品不足	商品不足	新製品不足

展段階によって、それぞれいかなる特徴をもっているのであろうか。

管理主体は、一般的に表現すれば、資本である。企業のマーケティング論の究極的管理主体は、独占的産業資本である。しかし、これはあくまで極めて抽

象の一般的規定である。管理主体は、その分析レンズが次第に接近し、クローズ・アップしてくるにつれて具体的形態を明らかにする。資本の運動は、具体的には資本家という人間の行動を通じてあらわれる。資本家は、資本の論理の体現者であり、資本の運動の人格的表現である。したがって資本家が具体的な管理主体である。しかし、企業的マーケティング論の発展過程を、その発展段階に即して分析するためには、さらに具体的現象的な管理主体を明らかにする必要がある。

資本の集中・集積が進行し、企業規模が巨大化してくると、管理機構もまた大規模化し、複雑化してくる。そして管理機能に分業がおこなわれるようになる。したがって究極の管理主体である資本家の管理権限の委譲がおこなわれ、資本家の本来の機能である労働の支配指揮監督機能における分業が発展するようになるのである。いまその権限委譲と分業の発展とを歴史的に図式化すると、次のようになる。資本家は、企業の発展の初期においては、所有、支配、経営、

第2図 管理階層の発展過程

発展段階	所有	支配	経営または 全体管理 トップ	管理または 部門管理 ミドル	監督 ロウア	作業
1	←	資	本	家	→	労働者
2	←	資	本	家	→	監督者 労働者
3	←	資	本	家	→	部門管理者 監督者 労働者
4	←	資	本	家	→	経営者 部門管理者 監督者 労働者
5	←	資本家	→	経営者	部門管理者 監督者	労働者

管理、監督の全機能をすべてみずから担当していたが、次第に企業組織が大規模化してくると、先ず監督機能を現場の作業労働監督者に、次いで特定部門の管理機能を部門管理者に、さらに経営全体の管理機能を専門経営者に委譲するようになる。この段階では、まだ企業の支配に関する重要決定事項は資本家が掌握していたが、最後の発展段階になると、支配権も専門経営者に委譲し、「所有と経営の分離」が進行することになる。このように管理機構が発展複雑

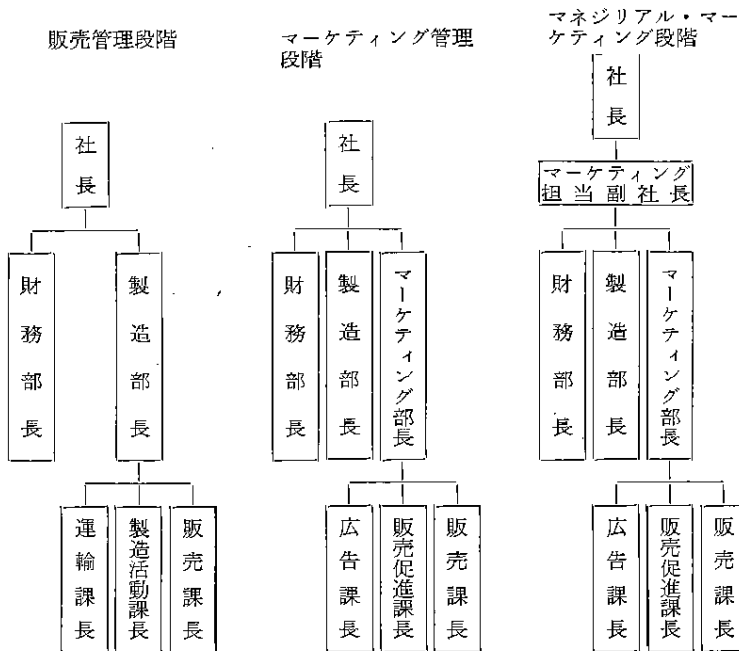
化すると、周知のように3つの階層性が生じる。すなわち、最高管理層 (top management)、中間管理層 (middle management)、下級管理層 (lower management) である。またこれらの階層は受託管理層 (trusteeship management)、全般管理層 (general management)、部門管理層 (division management) ともいわれている。

このように管理主体の具体的形態が階層化してくると、販売管理、マーケティング管理、マネジリアル・マーケティングのそれぞれの主体はどのように位置づけられるのであろうか。歴史的発展過程から結論的にいえば、販売管理段階における管理主体はセールス・マネジャー (sales manager) であった。しかし、マーケティング管理段階になるとマーケティング・マネジャー (marketing manager) になり、最後のマネジリアル・マーケティング段階になると、マーケティング担当副社長 (vice-president in charge of marketing) になる。これらの管理主体を管理階層からみると、セールス・マネジャーは下級管理層であり、マーケティング・マネジャーは中間管理層あるいは部門管理層であり、最後のマーケティング担当副社長になると最高管理層あるいは全体管理層に位置づけられることになる。つまり、管理主体は歴史的発展につれて、次第に下級管理層から最高管理層へと上昇してきているのである²⁹⁾。このことは、企業における販売あるいはマーケティングの重要性が歴史的に次第に高まってきていることを意味している。いま、その上昇発展の過程を簡単に図式化して示すと第3図のようになる。初期の販売管理段階では、第一線の監督者である販売係長あるいは課長がセールスの担当者であったが、第2のマーケティング管理段階になるとマーケティング部長が担当者となり、最後のマネジリアル・マーケティング段階になるとマーケティング担当副社長が担当者になって次第に中級管理層から最高管理層へと進んでくるのである。

では、セールス・マネジャー、マーケティング・マネジャー、マーケティング担当副社長は具体的にどのように違っているのであろうか。その権限と責任の範囲は、論者によって必ずしも同じではない。特にあとの二者、マーケティ

29) 橋本勲「現代マーケティング論」新評論、1973年、70ページ。

第3図 管理主体の歴史的变化



注 この図表は、W. J. Santon, *Fundamentals of Marketing*, 1964, p. 14. E. J. Kelley, *Marketing: Strategy and Function*, 1965, p. 70. の図表を参考にして作成したものである。

ング・マネジャーとマーケティング担当副社長との関係はまだ必ずしも明確に分離されていない。

まず、セールス・マネジャー（あるいは sales executive）は、A. M. A. の定義によれば、「販売員の活動を計画し、指揮し、統制する執行者である」^{30）}と規定しているように、セールスマンの直接の監督責任者である。また初期の研究であるドウブマン（J. Russell Doubman）によれば、セールス・マネジャーの

30) A. M. A., *A Glossary of Marketing Definitions*, 1960, 日本マーケティング協会訳「マーケティング定義集」1963年, 51ページ。

第一の任務は、セールスマンの「確保と選択」³¹⁾が強調される程度にとどまっているが、第2次大戦後のキャンフィールド (B. R. Canfield) によれば、セールスマネジャーの重要な仕事として、販売会議の指導、販売計画、販売員との接触、販売テリトリーの割当、販売予算の準備と承認、販売員の募集、選択、訓練、運用、巡回順序、セールス・コンテスト、広告政策の決定、調査などがあげられている³²⁾。要するに、販売員の直接的な指導監督が主たる任務になっている³³⁾。しかし、マーケティング・マネジャーになれば、権限も責任の範囲も拡大されてくる。しかし、第2次大戦後特に1960年代になって、マーケティング・マネジャーの固有の権限や任務を規定する企業が増えつつある状況で³⁴⁾、必ずしも一般的に定着しているわけではないが、コトラー (P. Kotler) によれば、マーケティング・マネジャーに関して3つの考え方がありといわれる。第1の狭い考え方は、マーケティング・マネジャー販売員、広告およびマーケティング・リサーチ、すなわち伝統的マーケティング機能に関してのみ正式の権限を持つべきだとする見解である。第2の進んだ考え方は、研究・開発、物的流通、購買、信用取引、およびパブリック・リレーションズなど、上記の機能分野以外の特定部門についても、その部門が顧客に密接に影響しているかぎり権限をもつべきだという見解である。第3の最も急進的な見解は、企業の全部門を指揮すべきであるという主張である³⁵⁾。これらの見解のうち、われわれは、

31) J. Russell Doubmann, *Sales Management Today*, 1933, p. 9.

32) B. R. Canfield, *Sales Administration*, 1957, p. 10.

33) 初期の販売管理論は権限と責任を論じた組織論的な著作よりも、セールスマネジャーの資質、資格条件を論じたものが多い。例えば、ラッセルは、資質として、経験、個人的愛情、誠実、組織能力、公平、などをあげている (Frederick A. Russell, *The Management of Sales Organization*, 1922, p. 7ff)。またホールも資質として11の条件をあげている (S. R. Hall, *The Handbook of Sales Management*, 1924, p. 30)。カーネイは、1. テリトリー構造の設定、2. 現在の取引量の増大、3. 新しい取引の追加、4. 能率の改善、5. 利潤の増大、6. 効果的な管理行政の6条件をあげている。(G. J. Carney, *Managing A Sales Territory*, 1971, p. 2)。なお、階層性の4段階の分け方については、A. M. A., *The Field Sales Manager*, 1960, p. 17 参照。

34) P. Kotler, *Marketing Management, Analysis, Planning, and Control*, 1967, p. 563. 稲川和雄ほか訳「マーケティング・マネジメント」鹿島研究所出版会、下、477ページ、F. F. Mauser, *Modern Marketing Management*, 1961, p. 300.

35) Kotler, *op. cit.*, p. 9, 同上訳、上、13ページ。

マーケティング・マネジャーは、第1の見解にみられる販売員、広告およびマーケティング・リサーチという伝統的機能分野の責任者として規定すべきであると考え。第2、第3の機能分野は、マーケティング担当副社長、すなわちマネジリアル・マーケティングの段階における責任領域と考える。例えばマザー (F. F. Mauser) は、販売 (sales) 担当副社長は、注文の獲得と販売員の管理という狭い概念であるが、マーケティング担当副社長は、広い意味をもち、「販売 (selling) のみならず、マーケティング・リサーチ、広告、販売促進、さらにはパブリック・リレーションズ、包装、ディーラー関係、製品計画、物的流通のような大抵の関連活動に対しても責任をもっている」³⁶⁾と解している。さらに彼は、マーケティング・マネジャーは、トップ・レベルの管理意思決定についての重要な成員である。したがって政策や計画、予算委員会のような重要な執行委員会のメンバーであり、取締役会の構成員でもあると考えている。したがって、マーケティング・マネジャーは、財務、生産、会計、輸送などのような広く企業の全機能に指向していなければならないと考えている³⁷⁾。

第2の管理客体とは何か。また管理客体は、発展段階によって、それぞれいかなる特徴をもっているのであろうか。

管理客体は、一般的に表現すれば、管理主体である資本に対応する賃労働である。企業のマーケティング論の究極的管理客体は販売労働あるいはマーケティング労働である³⁸⁾。この一般的な規定は、資本主義特に独占資本主義の発展にともなって歴史的規定を受ける。

さて、独占資本主義以前における労働者はたんなる販売労働者であった。い

36) Mauser, *op. cit.*, p. 300.

37) *Ibid.*, p. 300. なお、ケリーとレイザーは、マーケティング・マネジャーは、2つの責任をもち、1つは、現在の製品ミックスの短期的な存命力に影響する環境の変化を注意し、予測し対応すること、第2に、将来の環境に見込み価値のある製品やサービスを開発する機会を予測し、実現し、資本投下すること、をあげている。(E. J. Kelley and W. Lazer, *Managerial Marketing, Policies, Strategies, and Decisions*, 1973. p. 5) なお、マーケティング担当副社長については、白髭武「マーケティング管理論」税務経理協会、1964年、117ページ以下に詳しい。

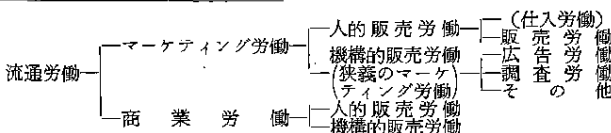
38) なお、流通労働を便宜上分類すれば、次の通りとなる。

ま産業資本に雇われ販売に従事する労働者を販売労働者、卸、小売の商業資本に雇われた労働者を商業労働者と規定するならば、独占資本主義以前における価値実現の主たる担当者は商業資本であり、その資本に雇われた商業労働者であった。当時、産業資本に雇われた商業労働者は、流過程におけるたんなる流通の技術的操作に事務的に従事する価値実現担当のたんなる労働者であり、積極的な価値実現の推進者ではなかった。たんなる注文取り (order taker or order getter) にすぎなかった。必ずしも積極的な注文開拓あるいは需要創造による売上高の増大を意図するものではなかった。したがって必ずしも販売労働者の管理の問題が登場しなかった。

資本主義が独占資本主義に発展すると、市場問題が激化し、流過程における価値実現の問題が必然化してきた。独占以前の段階におけるように価値実現の問題を商業資本にまかしておくだけでは不十分になってきた。産業資本みずからが価値実現の問題に積極的に取り組まざるをえなくなった。そこに「成行き管理」から「販売管理」への推転がみられるのである。かくして、管理の問題は、市場問題の激化により、労働者をたんなる価値実現担当者から価値実現推進者に転化させるために登場してきたのである。換言すれば、管理問題は資本の最大利潤の追求とそのための売上高の増大と需要創造という要請と、労働強化と搾取収奪に対する労働者の抵抗という階級矛盾の解決手段として登場したのである。

では、管理客体は、それぞれの発展段階でどのような具体的形態をとるのであろうか。

第1の販売管理の段階における管理客体は、販売員または販売労働者 (salesman or sales worker) である。この販売員は、もはやたんなる注文取りではな



く、企業のための需要創造を担当する商品の価値実現の積極的推進者である。したがって、創造的セールスマン (creative salesman) とも呼ばれる。この段階での管理客体は、価値実現の主體的担い手である販売労働者であった。

第2のマーケティング管理の段階になると、管理客体はマーケティング労働者になってくる。このマーケティング労働者には、直接にセールスに従事する人的販売労働者のほかに、非人的な販売促進活動として、広告、市場調査、サービスなどの機構の販売労働者が含まれてくる。すなわちマーケティング労働者には、販売労働者のほかに、アド・マン、リサーチ・マン、サービス・マンなどの販売促進活動に従事する労働者全体が含まれてくる。換言すれば、マーケティング活動は、非人的販売手段をも含めた労働者の価値実現活動である。しかもこの価値実現活動の中心は、人的販売よりもむしろ非人的販売すなわち機構の販売 (institutional selling) に移ってきている。この段階での管理客体の中心は、機構の販売にも従事するマーケティング労働者たるところにある。販売労働者のばあいよりも、範囲が拡大され、重点が移行しているところに特徴がある。

第3のマネジリアル・マーケティングになると、管理客体には、マーケティング管理におけるマーケティング労働者のみならず製品計画を含めた全企業的観点における労働者が含まれてくることになる。つまり全企業労働者にマーケティング理念³⁹⁾あるいはマーケティング・コンセプトが要求されるようになる。あるいは全企業労働者が直接間接に価値実現努力に従事することになるわけである。しかし、管理客体の中心は、従来からの販売労働者あるいはマーケティング労働者であって、必ずしも全企業労働者が直接に価値実現努力に従事するわけではない。

第3に、管理領域とは何か。また管理領域は発展段階によって、それぞれい

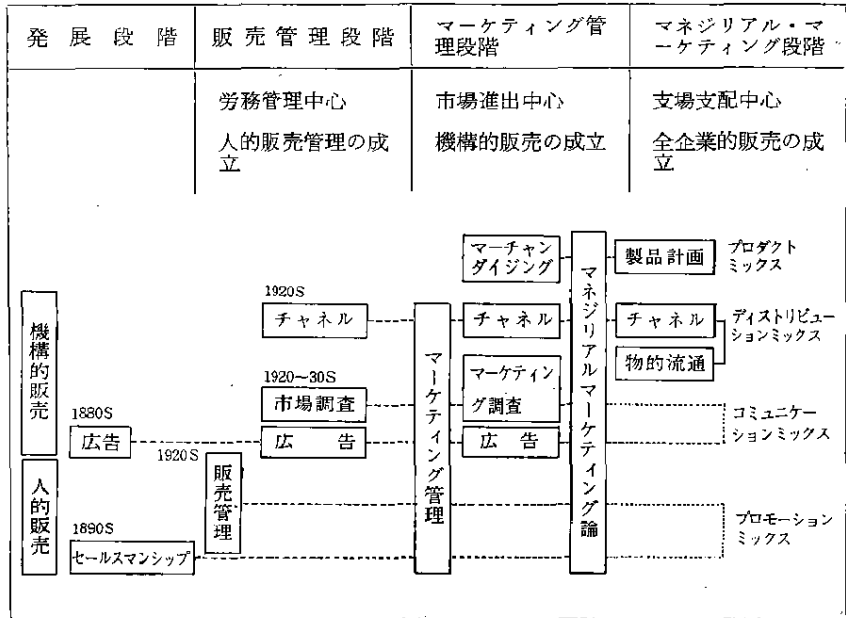
39) マーケティング理念は、マーケティング・コンセプトあるいはマーケティング思想 (marketing thought) と同じであるとみられている (E. J. Kelley, and W. Lazer, *Managerial Marketing*, 1967, p. 658.)

かなる特徴をもっているのであろうか。

管理領域は一般的に表現すれば、上述の管理客体に密接に関係している。管理主体がロウア・マネジメントであれば当然に管理領域も狭いが、管理主体が上昇しミドル・マネジメントになると広くなり、最後にトップ・マネジメントに上昇すれば、企業の一部門にとどまらず、全企業的に拡大され、包括的になってくる。また、管理領域は、管理客体とも密接に関係する。管理客体が広くなれば、管理領域もまた拡大する。管理領域を形式的に規定するならば、管理主体の高さと管理客体の広さとに正比例する問題領域であるともいえよう。

では、管理領域は、それぞれの3つの発展段階でどのような具体的形態をとるのであるか。あらかじめ、「企業のマーケティング論の問題領域の発展」を図表化して示すと第4図の通りである。

第4図 企業のマーケティング論の問題領域の発展



第1の販売管理の段階における管理領域は、いわゆる販売員管理の領域である。あるいは狭義の販売管理の領域である。

一般に、販売手段にはさきにもたように人的販売と機構的販売とがある。機構的販売 (selling) とは、セールスマンによる人的販売 (personal selling) 以外の、広告などの人的手段以外の非人的販売 (nonpersonal selling) 手段による販売である。具体的にいえば、広告、商標、包装、サービス、価格、チャネル、市場調査などによる販売であり、その中心は広告である。したがって販売員管理の段階における管理領域は、広告などの機構的販売手段を除き、セールスマンを中心とする人的販売手段に限定される。

第2のマーケティング管理の段階になると、管理領域は拡大され、販売員管理において除外されていた機構的販売手段すなわち人的販売手段が含まれてくることになる。販売員管理の管理主体はセールス・マネジャーであったが、いまや管理主体は包括的なマーケティング・マネジャーになる。マーケティング・マネジャーは、販売員管理のみならずマーケティング全般に関する問題を管理統轄する。管理客体からいえば、直接に販売 (sales) のみに従事する販売労働者だけでなく、広告活動をはじめ広くマーケティング活動に従事するマーケティング労働者全体を管理領域の中に入れてくることになる。

第3のマネジリアル・マーケティングの段階になると、管理領域は従来のマーケティング問題だけでなく、製品計画を含めた全企業的観点の問題が管理領域に入ってくる。従来は、製品計画と生産は、マーケティング部門の外の問題とされ、技術部門が担当していた。技術関係者を中心として生産部で計画され生産された製品で、マーケティング部門は販売しさえすればよかった。いわば「造ったものを売る (product out)」のがマーケティングとされていた。しかし、このマネジリアル・マーケティングの段階では、マーケティング担当者が製品計画にも関係し、市場における顧客の要求に合致した製品を造らすことになった。いわば「売れるものを造る (market in)」が新しいマーケティングになった。したがって、マネジリアル・マーケティングの管理領域には、人的販売の管理

と機構的販売の管理の上に、製品計画あるいは製品管理が含まれてきた。それだけではない。さらに財務、会計、輸送などの管理も含まれるようになり、いまやマーケティングは企業全体の指導理念になる。換言すれば全企業が、マーケティング・コンセプトによって指導され、方向づけられるのである⁴⁰⁾。管理領域は、マーケティングの発展につれて、企業の一部から主要部分へ、さらに企業全体へ、さらに企業外の流通業者や消費者へと発展してきたわけである。換言すれば、商品の価値実現の努力が企業のほんの附随的な一部の領域から次第に企業全体、さらに、企業外の流通業者や消費者にまで拡大してきたわけである。

しかし、この最後のマネジリアル・マーケティングにおける管理客体と管理領域は必ずしも十分に拡大発展したというわけではなく、部門管理から全体管理へと完全に成熟したわけではない。その境界は極めてあいまいで、目下のところ一つの傾向として作用しているにすぎない。

(本論文は昭和50年度文部省科学研究費による研究の一部である。)

40) マーケティング・コンセプトとしては consumer orientation と profit をあげる学者が多く、(H. Lazo and A. Corbin, *Marketing Management*, 1961, p. 14) ベル (H. L. Bell), コトラー (P. Kotler) らはさらに 統合的努力 (integrated effort), 統合的マーケティング (integrated marketing) をつけ加えている。