

「消費者中心志向」

についての批判的考察

保 田 芳 昭

1. 序
2. 「消費者志向」から「消費者中心志向」への転化
3. 「消費者中心志向」の意味内容とその基盤
4. 「消費者中心志向」の基本性格と役割

1. 序

アメリカ独占資本は、第2次大戦後の世界市場の分裂とオートメーションを中心とする「技術革新」生産のもたらす市場問題の深化のなかで、マーケティングに対する重要性の認識を更に高めたといえよう。すなわち、マーケティングの思想性を明確に前面にうちだすとともに、マーケティング技術を一層「精緻化」し、「マーケティング理論の構築」に努力を傾注してきたのである。

アメリカ独占資本のマーケティングは、1950年代、とりわけその後半には、いわゆるマネジリアル・マーケティングとしての性格を鮮明にしてきたが、それは端的に言えば、トップ・マネジメントの観点からマーケティング諸活動を統合し管理するという特徴をもつとともに、他のすべての企業活動をも新しいマーケティング・コンセプトの見地から計画・組織・実施・統制するための1つの経営哲学ないし経営理念としての特徴をもっていた。たとえば、G.E社のF.J. ボーチ (Fred J. Borch) は、「マーケティングは哲学である」⁽¹⁾

(1) F. J. Borch, "The marketing philosophy as a way of business life," in E. J. Kelley and W. Lazer, *Managerial Marketing: perspectives and viewpoints*, 1958, p. 19.

といっている。かかる「哲学」の内的意味について多くの論者は、従来のマーケティング・コンセプトと相異なるものとしてのニュー・マーケティング・コンセプトについて論じており、その場合、戦後の「新しい」意味の核心をなすものこそ、いわゆるコンシューマー・オリエンテーションとかカスタマー・オリエンテーション (consumer orientation, or customer orientation) とかよばれるコンセプトであると思われるのである。

戦後、対米従属下の日本独占資本が「導入」したニュー・マーケティングもコンシューマー・オリエンテーションを強調するマネジリアル・マーケティングにはかならなかった。「マーケティング開眼」は、まずもって「消費者は王様である」とのスローガンのもとに「思想改善運動」として出発したのであった。日本生産性本部が1956年派遣したマーケティング専門視察団はその報告書のなかで、アメリカの学者もマーケティングマンも、消費者は王様である、と信じていることに驚きを表明しつつ、日本こそマーケティングの精神を理解し、その技術を導入し最高限に活用せねばならない旨の報告をおこなった⁽²⁾。また1963年、日本財界の指導者の1人、石坂泰三氏も次のようにいっている。米国の繁栄にはいろいろ原因があるが、有力な1つの支柱は米国の経営理念である顧客第1主義が徹底していることにありとし、日本の経営者は、米国繁栄の根元である新しい経営理念と技術革新への情熱とを学ぶべきであると信ずる⁽³⁾、と。

今日、マーケティングを論じ、また実践する人々の間で、コンシューマー・オリエンテーションなるコンセプトが広く横行し且つ強調されている。それは、マーケティングの諸活動・管理を支える基本哲学として認識されるばかりでなく、そうした理念にもとづくマーケティングが企業経営の中枢性を担うべきとされている。

本稿では、独占資本の利害とその増進に合致するコンシューマー・オリエンテーション＝「消費者中心志向」とは何かを明らかにするために、まず、

(2) 日本生産性本部、『マーケティング専門視察団報告書』, 1957. pp. 1~2.

(3) 石坂泰三、「新しい経営の理念」, 所収、三宅晴輝編、『経営者はこう考える』, 1963. pp. 85~90.

アメリカのマーケティング（論）の歴史的な経緯について概観し、次に、マーケティング・コンセプトと関連させながらその意味内容を把握し、最後に、それがもつ基本性格なり役割について若干の批判的考察を加えたいと考える。

2. 「消費者志向」から「消費者中心志向」への転化

アメリカでいう *consumer orientation* なる概念は、通常わが国でこれを「消費者志向」と訳し使用されている。同様のいみで、*customer orientation* は「顧客志向」といわれているのが実状であろう。しかしながら、われわれは、こうしたわが国での概念使用に異論をはさむものである。それは単なる言葉の問題ではない。その理由としては、第1に、それは、戦後明確となるその意味内容を十分認識させる概念とはいいがたいし、第2に、それは、戦前のマーケティングが元来具有していた主として販売段階での消費者への志向と混同される余地をもっている。つまり戦前の歴史的過程を通して次第に増大してきた消費者への志向に対する理解をさまたげるとともに、それと戦後のコンシューマー・オリエンテーションとの間に概念上の混乱を生じさせるものと考えからである。こうした見地から、われわれは、戦後に支配化した *consumer orientation* は、これを「消費者志向」ではなく、「消費者中心志向」と把握すべきと考える。もとより、それは消費者のための「消費者中心志向」でないことは、のちに明らかとなるであろう。

さて、歴史的にみれば、「消費者中心志向」は、第2次大戦後、一般的に成立し展開されたと考えられるけれども、消費者を再生産の終点、いかえるならば、商品の価値実現の段階において、消費者を調査・分析し、消費者の役割を強調することは決して新しい戦後ことではないのである。一般的に言えば、産業資本が流通過程をもっぱら商人資本に委ねた産業資本主義段階は別としても、多かれ少なかれ、独占資本が直接・間接に消費者をその支配下に包摂しはじめる段階においては、独占資本の市場獲得・支配の方策としてのマーケティング諸活動にとって、元来、消費者の調査・研究をその不可欠な要素とせざるをえなかった。市場問題が激化し、独占間競争を中心とする競争関係が激化し、あるいは消費者大衆の独占に対する抵抗が増大するに

つれて、消費者研究は次第に量的にも質的にも高まる傾向をもつし、マーケティングにとって問題性の深度に応じて「消費者志向」は増大する必然性をもっていた。また一定の条件のもとでは、マーケティング活動の性格とか形態にもそれが大きく作用すると考えられる。こうした論理は、同時に歴史的である。

さて、マーケティング研究の先駆者、A. W. ショウ (A. W. Shaw) 以降多くのマーケティング研究のなかに、マーケティングが元来具有している「消費者志向」を見い出すことができる。

A. W. ショウは、⁽⁴⁾1915年その研究において「既存市場の一層集約的な耕作」を強調し、そこでいう「需要創造」も消費者の需要開発であり、そのため消費者研究がかなり行なわれており、すでに消費者の満足ということが断片的に問題となっている。近藤文男氏は、⁽⁵⁾この点、消費者重視をショウの1つの特徴として指摘された。F. E. クラーク (F. E. Clark) ⁽⁶⁾は1922年の研究で「欲望の創造」を問題としたし、1926年 M. T. コープランド (M. T. Copeland) ⁽⁷⁾は、消費者の購買習慣や購買動機を研究し、⁽⁸⁾実際の消費の研究も1929年、P. H. ナイストローム (P. H. Nystrom) によってなされていた。

第1次大戦後、とくに大量生産体制の確立は、生産と消費の矛盾を拡大し、一方で独占資本は中小資本を吸収合併し、他方で製品差別化、全国広告、セールスマン、中間商人排除、信用販売などのマーケティングを強力におしすすめた。だが周期的恐慌は1900年、7年、13年、20年とつづき、20年代の安定期においても24年、27年と2度の中間恐慌がおとずれ好況局面の中断がみられたのである。⁽⁹⁾

(4) A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, 1915.

(5) 近藤文男、「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——」、『京大経済論叢』第99巻、第3号 pp. 68~70.

(6) F. E. Clark, *Principles of Marketing*, 1922.

(7) M. T. Copeland, *Principles of Merchandising*, 1926, pp. 156 ff.

(8) P. H. Nystrom, *Economic Principles of Consumption*, 1929.

(9) 森下二次也, 荒川祐吉編著, 『体系マーケティング・マネジメント』, p. 11.

ここで、われわれは、とくに1927年の P. ホワイト (P. White)⁽¹⁰⁾ の研究に注目したい。大恐慌の2年前に消費者をきわめて重視し、そこには、「消費者は王様」なる格言についてのマーケティング文献の初期のものを発見す。すなわち、「生産者は今日、かつてほとんど知らなかった主人、つまりほとんど絶えまなく且つ成し遂げがたいサービスを辛抱よく要求し今や命令しうる主人の召使にすぎないことを悟りはじめています⁽¹¹⁾」と述べている。ホワイトによれば、「すべてのマーケティング問題の始めと終りは消費者であるというのが本書の命題である⁽¹²⁾」とされ、「消費者の最高の利益が常にまずとらえられなければならない……このことはマーケティングにおいてのみならず、全経営のなかでの支配的原理 (controlling principles)⁽¹³⁾ でなければならない」とのべたことは注目に値する。だが、マーチャンダイジングの理解については、セリングに近い見解であることも他面見落してはならないだろう⁽¹⁴⁾。そうした点からも、ホワイトの研究には現代マーケティングの思考がかなり集約的に表現されているとはいえ、現代の「消費者中心志向」とはなお異なるものがあるといえよう。

アメリカ資本主義は、大恐慌の過程を通じて、国家独占資本主義を確立し強化した。この段階は、生産と消費の矛盾を深刻な状態から十分回復することなく第2次大戦へ足をのばした。大恐慌の過程では、おびたしい中小資本の零落、機械設備の慢性的遊休化、1500万に達する失業常備軍などにみられる市場の絶対的狭隘化を現実のものとした。ニューディールにみられる国家独占資本主義のもとで、市場を人為的に創出し、既存の遊休設備の操業化によって独占的高利潤を獲得するに十分な需要はなかった。たとえば、国民所得は、1929年の800億ドルから1933年の440億ドルに半減し、1937年になって700億ドルに回復する程度であったし、消費水準は、1930年代を通じて⁽¹⁵⁾

(10) P. White, Scientific Marketing Management, 1927.

(11) *ibid.*, p. 35.

(12) *ibid.*, p. 19.

(13) *ibid.*, pp. 116~117.

(14) *ibid.*, pp. 73~74.

(15) C. W. Barker and M. Anshen, Modern Marketing, 1939, p. 24.

⁽¹⁶⁾
1929年の水準に回復しなかった。

C. W. バーカーとM. アンシェン (C. W. Barker and M. Anshen) の1939年の研究によれば、奢侈品や耐久財の需要は激減し、人民はなくてはすむものの購買を延期し、生きるために必要な商品の購買のためにより小さな所得をリザーブした。メーカーは、価格によって販売計画を左右することを発見し、若干の場合——それは遊休設備と半雇用セールスマンを新製品売出し政策で消費者需要を刺激して活用することを期待した——を除いて、多くの場合、新製品の導入を延期した、とされる。⁽¹⁷⁾

こうした情況のなかで、消費者研究は増大していった。G. F. フィリップス (C. F. Phillips) もいうように、とりわけ1933年以來、消費者研究は顕著⁽¹⁸⁾になった。消費者中心主義が消費者運動の高揚を背景に強調され、市場調査や広告等の研究分野も大きな発展を示した。とりわけ、マーチャンダイジングの登場ないし展開が、この期において重視されている。光沢滋朗氏によれば、「1930年代のマーケティングの理解は1にかかかってこのマーチャンダイジングの理解の仕方いかんにかかわるといってもよい」⁽¹⁹⁾とされる。いわば、マーチャンダイジングが生産過程にまで侵入し、マーケティングが企業の全生産計画の態様を支配するようになったのか、あるいは、部分的にそれが認められるとしても、なおマーチャンダイジングは支配的には販売や小売レベルの問題であったのかどうか、という重要な論点がそれに伏在している。それは、われわれの現在の問題にそくしていえば、マーチャンダイジングの理解の如何によって「消費者中心志向」の成立が戦後でなく30年代にさかのぼるかもしれぬ論点を形成している。再び C. W. バーカーと M. アンシェンによれば、生産過程は実際には消費者に始まるという。このための消費者研究

(16) レーバー・リサーチ・アソシエーション、高橋・松田訳、『アメリカ資本主義の趨勢』、p. 100.

(17) C. W. Barker and M. Anshen, op. cit., pp. 24~25.

(18) C. F. Phillips, Marketing, 1938, pp. 652 ff.

(19) 光沢滋朗、「1930年代のマーチャンダイジングの性格」、『経営研究』、第85号 p. 81.

のプログラムの確立にふれたかれらは、更に顧客研究の年年の支出が450万ドルで、エンヂニアリング・リサーチの3億ドルと比較して余りにそれが少額であることを指摘し、「平均的な製造業者は決して消費者研究の十分効果的な利用をしていない」⁽²⁰⁾ことをあわせ指摘している。たしかに問題は「平均的な製造業者」ではなく、独占資本の「支配的」な行動にあるといえよう。われわれは、1930年代問題の複雑性とその重要性にかんがみ、その一層の検討を別の機会にゆずらねばならないが、今われわれの理解の範囲からいえば、先の論点の後者つまりマーチャンダイジングは主として商人や販売業者を中心とする概念であったとする橋本勲教授⁽²¹⁾やR. バートルス⁽²²⁾ (R. Bartels), M. L. ベル⁽²³⁾ (Martin L. Bell) などの見解がより妥当と思考される。

かくして、消費者を再生産の終点において調査・分析を加え、その意義を強調し、販売段階での一定の反作用をマーケティングに与えるという「消費者志向」は、独占資本の市場問題をめぐる一定の競争の激化を反映して、それに対応して増大していった、と理解される。とりわけ、マーチャンダイジングは、まさに以上の視点からみると、かかる「消費者志向」増大過程の反映でもあったし、戦後の「消費者中心志向」へ「消費者志向」が転化する重要な契機をすでにそこに内包していた、といえるであろう。そのいみでは、ここにいう「転化」は必ずしも「ドラマティックなシフト」⁽²⁴⁾を意味するとはいえぬであろう。

以上考察してきた戦前の「消費者志向」の増大過程は、一定の条件の下で「消費者中心志向」に転化する。その時期は、第2次大戦後になり、とりわけのちにみるように、独占資本のオートメーションを中心とする「技術革新」生産体制の内的矛盾にその基本的な物質的基礎が求められる。

われわれにとっては、次に、いわゆる「消費者中心志向」とはいかなる意

(20) C. W. Barker and M. Anshen, op. cit., pp. 21~22.

(21) 谷口吉彦、『配給通論』(再増補版), p. 389.

(22) R. Bartels, *The Development of Marketing Thought*, 1962. p. 214.

(23) M. L. Bell, *Marketing: concepts and strategy*, 1966. pp. 7~8.

(24) *ibid.*, p. 8.

味内容をもつものであるかの批判的検討とそれが開花した基盤の分析が問題となろう。

3. 「消費者中心志向」の意味内容とその基盤

「消費者中心志向」の意味内容を考察する上で、第1節でも少しふれたように、それは新しいマーケティング・コンセプトと深く関連して提起されていることに留意しなければならない。すなわち「消費者中心志向」は、新しいマーケティング・コンセプトの「本質的要素」⁽²⁵⁾であるとか、「主要な要素」⁽²⁶⁾とか規定されている。従って、新しいマーケティング・コンセプトの検討が不可欠とならざるをえない。

さて、新しいマーケティング・コンセプトはいつ成立し、如何なる内容を意味するのであろうか。その成立の時期についてみると、M. L. ベルは1940年頃にあらわれはじめたが一般には戦後まで認識されなかったという。A. R. オクセンフェルト (Afred R. Oxenfeldt) によると、それは1950年代初期⁽²⁸⁾という。この点に関してやや立入ってみよう。この場合、いわゆる「マーケティング革命発展段階論」が1つの参考になろう。周知のように R. J. ケイス (Robert J. Keith) は「マーケティング革命」なる論文で、ある製粉会社の例から、1869～1930年を production oriented の段階、1930年代以降を sales oriented の段階、1950年代から marketing oriented の段階とし更に marketing control の段階への区分した⁽²⁹⁾。M. L. ベルは、1900～20年を mass distribution の段階、1920～30年代を aggressive sales の段階、40年頃出現しはじめるが第2次大戦後を marketing concept の段階、更に第4の段階を marketing company の段階⁽³⁰⁾ととらえた。J. F. ミー (John F. Mee) は、あ

(25) *ibid.*, p. 18.

(26) A. R. Oxenfeldt, *Executive Action in Marketing*, 1966. p. 21.

(27) M. L. Bell, *op. cit.*, p. 18.

(28) A. R. Oxenfeldt, *op. cit.*, p. 21.

(29) R. J. Keith, "Marketing revolution", in *Journal of Marketing*, vol. 24. No. 3. Jan. 1960. pp. 35~38.

(30) M. L. Bell, *op. cit.*, pp. 6~8.

製粉会社の事例から、1900～10年を生産中心の段階、1920年代以降を販売中心の段階とし、1950年代には marketing management concept の段階となり、今や次の marketing-dominated の段階に入りつつある、という。⁽³¹⁾これらの発展段階説は、今それを検討する場ではないが、すくなくともそれらは事物の本質的变化を的確に示すものではなく、その現象上の形態変化を皮相的に跡づけたものにすぎない。にもかかわらず、共通していることは1930年代までを生産中心から販売中心の時代、1950年代以降をセリングと明確に区別したいみでのマーケティング・コンセプトの時代としていることであろう。実際的にいっても、周知のように G・E 社は、1946年に「顧客中心志向」(customer orientation) を採用し、あらゆる角度から数年間研究して1950年その施行を始め、1950年代中頃すぎ多くの変更と調整を完了した、といわれている。この事は広く大きな注目を集め、結果として G・E 社の当時の副社長・R. コーディナー (Ralph Cordiner) が、マーケティング・コンセプトを創作したと一般に信じられたほどであった。⁽³²⁾だが、H. ラゾと A. コービン (Hector Lazo and Arnold Corbin) によれば、マーケティング・コンセプトにはすでに多くの先駆者がいたという。⁽³³⁾だが、R. コーディナーと G・E 社が実行するまでは全体として経営者はなおその伝統的な生産第1主義 (traditional preoccupation with production) にかかわっていた、と考えられたのである。⁽³⁴⁾ここにみられた「先駆者」の指摘は、ある程度まで、われわれのいう戦前の「消費者志向」と関連させるとき、興味ある指摘といえよう。

かように、「消費者中心志向」を本質的要素とするマーケティング・コンセプトは、1950年代に明確になってくるのであるが、歴史的には「消費者中心志向」の理念が、新しいマーケティング・コンセプトの確立よりも先行して

(31) J. F. Mee, "The marketing-dominated economy", in Ralph L. Day, Concepts for Modern Marketing, 1968, pp. 3~5.

(32) H. Lazo and A. Corbin, Management in Marketing, 1961. p. 5.

(33) たとえば Edward Atkinson (1889), R. S. Vaile (1930), J. F. Pyle (1931), P. D. Converse (1935), J. F. Dewhurst (1939), J. A. Thorson (1945) 等々があげられている。cf. *ibid.*, p. 7.

(34) *ibid.*, pp. 7~8.

いたと考えてよい。それはかなり素朴な意識としてみられた。すでに戦前の考察のところでも、それはある程度看取しうるであろう。そうした表現の1つとして consumer-minded とか market-minded⁽³⁵⁾ をみることができる。それは、M. L. ベルのいう攻撃的販売段階での批判と失敗のなかから漸次現実の必要に対応して現実化してきたともいえるし、当初はナイーブな形の顧客第1主義ともいべき形態で普及したと考えられる。A. R. オクセンフェルトは、この間の事情を次のように説明している。経営の意志決定には多くの困難があってしばしば失敗することがある。その大部分は「1つの単純な秘訣 (recipe) に従えば成功すると信じている人々である。そのような秘訣はカスタマー・オリエンテーションと名づけられ、経営者に『顧客を知り、かれが欲するものをかれに与える』ことを課している。それは広汎に企業成功への道として賞賛されてきた」と。⁽³⁷⁾

かくして、ナイーブな顧客第1主義に対して、より功妙な「消費者中心志向」がマーケティング・コンセプトの構成成分となってくる。たとへば、新しいマーケティング・コンセプトを構成するものとして、H. ラゾとA. コービン⁽³⁸⁾は、(1) customer orientation, (2) 販売量よりも利潤に根ざした経営観を主張した。更に統合化を加えた構成を考えるものとして M. L. ベル⁽³⁹⁾は、(1) customer orientation, (2) integrated efforts (3) profit directed marketing を、同じく P. コトラー (Philip Kotler) は、(1) customer-oriented focus, (2) integrated marketing (3) profit through creating customer satisfaction⁽⁴⁰⁾ をその3つの柱と考えたのである。

かように、「消費者中心志向」または「顧客中心志向」は、新しいマーケティング・コンセプトの構成成分となっていることが判る。しかしながら、第1

(35) たとえば P. D. Converse and H. W. Huegy, *The Elements of Marketing*, sixth printing, 1949. p. 21.

(36) M. L. Bell, op. cit., p. 7.

(37) A. R. Oxenfeldt, op. cit., 21.

(38) H. Lazo and A. Corbin, op. cit., p. 19.

(39) M. L. Bell, op. cit., p. 14.

(40) P. Kotler, *Marketing Management*, 1967. pp. 6~9.

に、それは単に2つないし3つの柱の1つに過ぎない、というのではない。それは第1の柱として重視されている。第2に、あらゆるマーケティング活動の統合化が問題となり、マーケティング、さらには全企業活動の焦点となるのは消費者である、との考えが伏在している。すなわち、W. レザーと E. J. ケリー (W. Lazer and E. J. Kelley) のいう「消費者は、マーケティング、また究極的には全企業活動がそれをめぐって展開する焦点である」⁽⁴¹⁾との認識がそこに存在する、と考えられる。第3に、利潤は顧客ないし消費者の満足を通じて達成される、とのより功妙な見解に注目しておかねばならないであろう。かくしてみると、「消費者中心志向」は、単にマーケティング・コンセプトの1つの柱ではなくして、マーケティングのみならず、それを通して企業活動全体を支配する重要な経営理念になっていることが明らかとなるであろう。

ところが、「消費者中心志向」の規定如何となると実は必ずしもアメリカで明確にされているとはいえないのである。A. R. オクセンフェルトもいうように、それは「自明のことと思われているために、めったに定義されていない」⁽⁴²⁾ためでもあろう。少なくともそれは「消費者は王様である」とか消費者の欲するものを彼に与えるべし」との格言から出発している、とみられていることは確かである。この点、アメリカの学者の1部の人は、ダニエル・デフォー (Daniel Defoe)⁽⁴³⁾とか、更に多くの学者がアダム・スミス (Adam Smith)⁽⁴⁴⁾の重商主義体系批判の一句を重視し、わが国のマーケティング論者の1部の

(41) W. Lazer and E. J. Kelley, *Managerial Marketing*, rev. ed., 1962. pp. 681~2.

(42) A. R. Oxenfeldt, *op. cit.*, p. 22.

(43) ダニエル・デフォーは、高賃金——消費——国内市場——自由貿易なる経済思想体系をもち、その著 *A plan of the English Commerce*, 1728. のなかで、生産に対する「消費」の重視を問題としていた。(天川潤次郎、『デフォー研究』参照)。

(44) アダム・スミスは、『*国富論*』第4編、第8章、「重商主義体系についての結論」のなかで「消費は、いっさいの生産の唯一の目標であり、目的なのであって、生産者の利益は、それが消費者の利益を促進するのに必要なかぎりにおいてのみ顧慮されるべきものである。この命題は完全に自明であって、わざわざ証明しようとするのもおかしいくらいである。』(『*諸国民の富*』、(日)大内・松川訳 pp. 455~456,)と重商

ものはこれを金科玉条とした。J. U. マックニール (James U. McNeal) はいう。「第2次大戦後、企業はビジネスマンと同様に消費者に利益するよう運営されるべきだとの観念に迫りついた。これは少なくともアダム・スミスと同じく古い——おそらくもっと古い——コンセプトの再生である。」⁽⁴⁵⁾ このように問題性の次元が全く異なり、媒介項ぬきの再生論は問題外であろう。

こうした情況のなかで、われわれは、アメリカの諸見解を要約的に把握して次のように理解したい。

「消費者中心志向」は、「消費者は王様」の見地、つまり、消費者のもつ「自由」な購買決定がマーケティングと他の企業諸努力に対する投票権 (vote) をいみし、従って消費者が「企業の存続と成長」の可否を決定する鍵を握っているとの見地を前提として承認した上で、消費者を再生産の終点において調査・分析を加えて販売段階で認識するのみならず、生産や投資といった始点にまでさかのぼって認識し、マーケティング活動、また究極的には全企業活動の統合的適応の焦点 (focal point) に位置づけ、消費者の必要と欲求を開拓しつつ満足を与えて企業の目的を達成すべしとする経営理念であり、それは新しいマーケティング・コンセプトの本質的要素を構成するものである、と。

以上のように「消費者中心志向」が把握されているとしても、われわれはそこに幾つかの問題点を見い出さずにはおれないし、とりわけ資本の論理との関連で文字通り承認しがたいものである。

第1に、消費者の購買決定は果して「自由」であろうか。もっとも「自由」の問題は決して容易な、単純な事柄ではない。一見したところ、商品を購入するか否か、何を購買するか否かは消費者の「自由」であり、そこに「選択の自由」があるかに見える。だが現実には消費者もまた「自由なる意志決定者」ではありえない。元来、個人もその意志とは別個の社会的諸関係、諸前提、諸条件の下での社会的存在に規定されているのであり、消費者も勿論その例外ではない。意識もその社会的存在によって規定される。生産と流

主義体系を批判した。

(45) J. U. McNeal, *Dimensions of Consumer Behavior*, 1965. preface vii.

通の多くの分野で独占資本が支配するもとの消費者の選択の自由なるものは、まずその選択の範囲がきわめて限定されている。消費者大衆にとっては、必需品の購買が圧倒的比重を占めているし、独占商品の購買拒否の自由などもともと存在しない。もっともきわめて限定された範囲内での選択の自由をも否認することは明らかに誤りであるとしても、現代資本制生産の下での、虚偽と偽善にみちた大量広告・宣伝、不当表示の横行、信用販売の展開等々、更に数々の新製品の登場と消費者の不可避的な商品知識の欠落などは、正常な購買決定の自主性を常に逸脱させている。それは、消費者の健全な消費生活をたえずおびやかすものであるし、マーケティングがそこで演ずる役割はきわめて大きいものがある。

第2に、「企業の存続と成長の鍵」を消費者が握っているとの観念が問題である。ここでいう企業には、巨大な独占企業からそれに従属し支配される中小企業や零細企業をもふくめるとしても、マーケティング上の問題企業は主として前者であることはいうまでもない。他方で、消費者の主要構成成分が労働者階級であることも自明である。かくて、この命題の行きつくところは、独占企業の存続と成長の鍵は消費者たる労働者階級が握っており、また従って「労働者階級は王様である」という一種奇妙な、逆立ちした観念に到達することになる。こうしたブルジョアの経営観念がどうであれ、現実には、独占資本の生産と資本の集積・集中の度合やそれを前提とした独占間競争など内外の競争諸関係と矛盾、および矛盾の集中点としての革命的労働運動の動向等々複雑な諸要因によって基本的に規定されてくるのであって、個々の消費者またはその組織が独占の存続と成長の規定者ではない。もとより、一定の消費者運動が競争関係を媒介として一定の作用を及ぼしうることを否定するものではないが、独占価格や廃物化政策などが冷徹に作用する体制の下では、基本的規定関係が変更されるものではない。

第3に、「企業の存続と成長」なるものは現代ブルジョア経営学においては通常、「企業の基本目的」とされ、利潤目的は、いわゆる社会的責任とともに、この基本目的を達成するための特殊的・具体的な「副次目的」であって、いかえるなら、多種多様な「目的群のなかの1個としての地位」におし下げ、

それはまた基本目的達成のための手段ともその尺度とも「観念」⁽⁴⁶⁾されている。とりわけ P. ドラッカーやその追従者たちのこうした資本の論理を隠蔽した「理論」はどれほど支配的であろうとも全く非科学的なものである。

「支配的思想とは、支配的な物質的諸関係の観念的表現、思想の形をとった支配的な物質的諸関係以上のなにもでもない。したがって、それは、まさにそれこそが一方の階級を支配階級たらしめているような諸関係の観念的表現であり、したがってこの階級の支配の思想である⁽⁴⁷⁾」という『ドイツ・イデオロギー』の見解は、ここでもその例外ではない。

第4に、いわゆる「消費者の必要と欲求の満足」なる命題も文字通り受取ることにはできない。マーケティングの目的は人間の欲求を満足させることである、との「支配の思想」は、古くからマーケティングの大義名分として一般化している。現代における「消費者満足論」の代表の1人としての H. L. ハンセン (H. L. Hansen) によれば、「マーケティングとは、消費者の欲求を発見し、製品およびサービスの明細書の中にそれをとり入れる過程であり、そこでより多くの消費者にますます多くの製品およびサービスを楽しむように援助することである⁽⁴⁸⁾」また、P. D. コンバース (P. D. Converse), H. W. ヒュージー (H. W. Huegy), R. V. ミッチェル (R. V. Mitchell) は伝統的な観念を受け継いでいう。「マーケティングの目的は、あらゆる生産的諸活動のそれと同じように、人間の欲求をみたすことである⁽⁴⁹⁾」と。こうした科学と無縁な観念について、われわれが批判するに及ばない。「アメリカ人の手によって」一定の批判をさせよう。J. A. ハワード (J. A. Howard) は、マーケティング決定の基準となるものは、最大の長期待待利潤であって消費者満足の最大化ではないと主張し、「消費者満足の最大化は、ときどきマ

(46) とりわけここに指摘しておきたいのは、「日本学術振興会経営問題第108委員会」がまとめた統一見解なるものである。山城章編『現代の経営理念（理論編）』、1969をみよ。

(47) 『マルクス=エンゲルス全集』、3. 大月書店「ドイツ・イデオロギー」p. 42.

(48) H. L. Hansen, *Marketing, Text, cases, and Readings*, 1956. p. 7.

(49) P. D. Converse, H. W. Huegy, R. V. Mitchell, *Elements of Marketing* sixth ed., 1958. p. 5.

マーケティング活動の目的であると主張される。利潤の役割についてのマーケティング文献のこの混乱は、著者達が企業の観点と社会的観点との間に注意深い区別をしないがために生じた⁽⁵⁰⁾ものと批判を加える。だがハワードが「社会的観点」からするならば「消費者満足の最大化」が承認されると考えているとすれば、それは個別と全体との関連の認識を誤るものといわねばならないだろう。また A. R. オクセンフェルトは、マーケティング・オリエンテーションに3つの代替的なもの、すなわち、(1)顧客中心志向、(2)製品中心志向、(3)利潤中心志向を認めながら、前2者は長期利潤性に貢献する限りでのみ妥当なものと考えた。彼は、企業の長期利潤は消費者の欲するものを消費者に与えることによって増大するとの通説を批判し、(1)と(3)が相たづさえていけるかどうかカテゴリー的に述べることは不幸にも不可能だと考え、かくして顧客が欲するものを与えるべきだとの格言は、1つの不完全な作業原則 (a incomplete operating rule) であるとの判断を下した⁽⁵¹⁾。この判断は一応妥当なものと考えられる。だがオクセンフェルトが、ともかくマーケティング・オリエンテーションに3つのものを代替的なものとして想定したことは、目的—手段の関連を明確にした設定ではなかったといえる。

こうした「消費者満足論」への一定の批判をもふまえてみると、われわれにとって、すでにみてきた「消費者中心志向」の前提認識、つまり「消費者主権」論は認められるものではない。「ビジネス・ユニヴァースの中心に存在するのはもはや企業ではなく、今日では顧客がその中心に存在する」という R. J. ケイスの「コペルニクス的転回」なるものはまさに、ますます独占資本がその中心にあって支配と搾取を集中させている現実の姿をみうしなわせるものであり、資本家的意識の倒錯の美事な表現であり、同時に危機意識の表現であるといわねばならない。

マーケティング問題が戦後の再生産構造と競争諸関係のもとでは、一般的

(50) J. A. Howard, *Marketing Management, Analysis and Planning*, rev. ed., 1963. pp. 16~17.

(51) A. R. Oxenfeldt, op. cit., pp. 22~32.

(52) R. J. Keith, op. cit., pp. 35 ff.

に単に販売レベルで解決しえなくなっていることは明白である。単に販売のみならず生産や投資計画の段階にまで、いわば経営の全過程が、新しいマーケティングの理念の下に再編成され、新しい市場問題に対応せざるをえなくなっている。その経営イデオロギーが「消費者中心志向」の主要な側面をなしている。従前の伝統的なマーケティング観との間に大きな変化がある。マーケティングは明らかにセリング以上の何かであるし、そうでなければならぬ。しかし松井清教授が指摘されたように、「現代マーケティング論は国民的生産の計画化が進んだ国家独占資本主義における企業経営の行動の論理である。古いマーケティング論とちがって、単に販売に関することだけでなく、投資計画、製品計画、人事計画をも含んだ体系的計画的なものである点に、その特徴ある。しかし古いマーケティング論と共通点もある。それは結局最後は消費者に焦点を合し、商品の販売の実現を目的としている点である。」⁽⁵³⁾

われわれは、「消費者中心志向」の基本性格について次節でのべるが、さしあたり、第1に、「消費者は王様」という偽瞞的な資本家の意識の一般化、それを前提として第2に、それは消費者をマーケティング、その他の企業活動の統合的適応の焦点に位置づけ、消費者をより細分化して「欲求を満たし」収奪し、それがために第3に、販売段階のみならず製品計画や投資計画の段階へも消費者の必要と欲求を量的・質的に反映さすべしとの成し遂げがたい観念の創造の一般化、などなどを特質としていることがわかる。こうした特質は、マーケティング研究を一層「精緻化」し「体系化」し「理論の構築」に拍車をかけずにおかない。「システムズ・アプローチ」とか「諸科学関連的アプローチ」等々の研究が「理論的粉飾」をこらして内外で推進されている。森下二次也教授の指摘された「批判精神」が失われるとき、そうした研究の役割は自ら明らかとなるであろう。

最後に、われわれは、こうした「消費者中心志向」が戦前のマーケティングの具有していた「消費者志向」の転化したものととらえたが、そうした観念上の変化はいうまでもなく、土台の変化に求められねばならないから、戦

(53) 松井清、『経済学とマーケティング』、p. 67.

後の再生産構造に論をすすめねばならないであろう。

第2次大戦後、世界市場が分裂し、世界資本主義の構造が変化したなかで、アメリカ資本主義は、オートメーションを中心とする独占資本の新たな「技術革新」生産体制を確立した。この「生産体制」は、市場問題を新しい形態で激しくした。独占資本の「技術革新」生産は、巨額の不変資本、とりわけ固定設備の投資競争を必然化し、生産力を飛躍的に増大させ、多くの新製品を登場せしめるが、資本の有機的構成の高度化は、可変資本部分の相対的減少によって消費財市場を相対的に狭隘化し、利潤率の低落傾向のなかで市場問題は新たな装いをもって一段と深刻化し、それは独占間の市場争奪闘争を激烈なものとする。それは1930年代のかの大恐慌とその回復過程にみられた事情とはまた相異なる様相をもっていた。独占資本の「技術革新」生産が独占的高利潤の獲得を目的とすることはいうまでもない。「技術革新」はそれ自体たえざる変化であり、巨量の商品、数々の新製品を生みおとすのであるが、それが比較的短期間に大量生産し、大量販売を期することが「技術革新」競争のなかで要請される。商品の実現の問題は、かつてない形態で困難化する。独占にとっては、これに対応する市場を創造し確保することが要請される。こうした激しい競争のなかで、一方では生産過程の一層の「合理化」をおしすすめ、他方では流通過程を一層「合理化」して、同時に消費者大衆の抵抗を切りぬけながら、ますます多くの消費者を自己のシェアに組み入れていかねばならない。もとより独占資本は市場問題を経済の軍事化や海外進出の形態で「解決」していく傾向を強力に推進していったが、他方では消費財生産部門の市場開発に努力を傾注したのである。このような戦後の再生産構造とそれに規定される競争関係の激化にみられる諸関係が、その基本的物質的基礎をなしていた。

こうした物質的基礎と関連して、マーケティングをとりまく次のような諸条件が「消費者中心志向」形成に関与したと考えられる。⁽⁵⁴⁾

1. 消費者の必要と欲求の急速な変化、その積極的開拓と適応の不可欠性

(54) 拙稿、「現代マーケティング論と消費者中心志向」、『関西大学商学論集』、第9巻第5号 p. 95.

の増大， 2. マーケティング・チャネル支配による消費者との接触傾向の増大， 3. 計量的管理技術の急速な進展とその利用機会の増大， 4. 交通機関の発展とマスコミュニケーションの急激な発展とその利用機会の増大，最後に，独占価格，廃物化政策等々に対する消費者の組織的抵抗の増大などである。

4. 「消費者中心志向」の基本性格と役割

われわれは今や，前述の基盤に開花した「消費者中心志向」の基本性格は何か，その役割は何かについて述べておかねばならない。要約的にのべればおおよそ次のように考えられよう。

その基本性格としては，戦後独占資本の「技術革新」生産体制の内的諸矛盾，ここではとりわけ独占資本の激化した市場問題を資本家的に「解決」せんとする現実の切実な要請にこたえる現代独占資本の1つの経営イデオロギーとしての性格である。この経営イデオロギーは次のような諸属性をもつと理解される。

第1に、「消費者満足論」——それがナイーブなものであろうと，より功妙なものであろうと——にみられるように，資本主義の基本矛盾を無視した同じ観点から，独占資本と消費者大衆の利害の調和を説くものであり，それは「資本主義永続繁栄論」に対する弁護論的性格をもっている。

第2に，それは，独占資本の主體的意識を不当に強調し，「消費者中心志向」に基づけば成功するかのように説く主観主義的，観念論的性格をもっている。

第3に，それは，それ自体孤立したものではなく，他の経営イデオロギーとの相互作用，相互関連のなかで存立し，もって全体としての独占資本の経営イデオロギーの一翼を担うものである。とくにいわゆる「社会的責任論」の一環をなすものである。

第4に，重要な点として，その固有の領域が従来の「消費者志向」と異って，単なる販売の，価値実現の過程にとどまらず，生産・投資・人事などのプランニング過程にまで拡大した「経営の基本哲学」としての性格である。

かかる基本性格をもつ「消費者中心志向」は、その主要な観念的側面としては、前節で考察した客観的な現実の土台に規定されたところのブルジョア意識形態であり、それは倒錯し歪曲された反映理念であるが、それはまた同時に現実のマーケティングないし経営の組織と行動を規制していくという反作用の側面をもっている、と解される。換言すれば、「消費者中心志向」は、現実のマーケティング諸条件等に客観的に規定された独占資本の1つの経営理念としての側面と、他方では、これらの諸条件に反作用を及ぼす行動方式としての側面という2つの側面の統一物とみられる。両者はそもそも一致したのではなく矛盾にみちている。

後者の側面は、マーケティング・コンセプトを通して組織を改編させ、とりわけマーケティングの行動方式を規制していく。それはあらゆる領域で問題となってくるが、わけても製品計画を規制し、更にマーケティング戦略に重大な影響をあたえずにはおかない。それは、たとえば、市場細分化戦略(market segmentation strategy)のなかに看取できる。市場細分化戦略は、現代マーケティングの理念的支柱としての「消費者中心志向」の具現者として脚光を浴びている。独占的超過利潤の先取をめざすこの戦略も、消費者市場を細分し個々の細分市場の必要と欲求を満たす戦略として、いわば使用価値的側面が不当に強調され、価値的側面は軽視ないし無視して論じられている。こうしたところにもその役割が現われているといえよう。「消費者中心志向」は、資本の論理からして、橋本勲教授が的確に指摘されたように、国家独占資本主義のもとでは、利潤のための消費者中心であって、消費者のための消費者中心ではない。⁽⁵⁶⁾だから、独占的高利潤の最大限の収奪に奉仕する「消費者中心志向」の進展は、他方では、消費者運動を進展させずにはおかないのである。

すでにみたように、「消費者中心志向」は独占資本の危機の理念であり、経営諸理念の一環として経営イデオロギーの一翼を担うものであった。それは端的にいえば、白髭武教授の指摘されたように、生産過程で現象する「労資

(55) 拙稿、「市場細分化論についての一考察」、『関西大学商学論集』、第11巻、第3号

(56) 谷口吉彦、前掲書 p. 390.

協調主義」と対応する流通過程での「消費者中心主義」なるものの現代経営者的表現でもある。一方が、生産過程での剰余価値の円滑なる搾取を狙いとすれば、他方は、流通過程での価値実現・独占価格による収奪を可能ならしめるべき志向としての役割が考えられる。だがすでにみてきたように、現代の「消費者中心志向」は単に流通過程にとどまるものではなく、それは現代独占資本の「経営の基本哲学」となっている。再生産過程の終点に位置する消費者を経営の全活動の焦点に位置づけ開発し収奪していかざるをえないという「消費者中心志向」は、まさに現代の危機における苦悩する独占資本の「最後の手段」⁽⁵⁸⁾となっている。

「消費者中心志向」は、社会的には、「消費者は王様」、「消費者主権」、「消費者社会」、「高度大衆消費社会」などに表現される偽瞞的な消費者中心主義思想の普及となり、その思想的影響の下に消費者大衆の体制内化を意図し、個別経営的には、組織の改編と機能の統合化を通じて、その錦の御旗の下に、生産と流通の両面にわたって「合理化」を推進し、更に消費者の自立的性格を可能なかぎりはぎどり、消費者の欲求を独占的高利潤の最大限追求に合致するように「創造」し「開発」し、操縦・支配するためのより巧妙でより体系的な独占資本の消費者大衆収奪政策の基本的な経営理念にほかならない、といわねばならないのである。

（注記）（本稿は、日本商業学会第19回大会44. 5. 31で、統一論題の一環として報告した内容に対して構成に変更を加え加筆したものであることをお断りしておく。）

(57) 白髭武、『広告とPRの研究』, p. 68. 参照

(58) 拙稿「現代マーケティング論と消費者中心志向」, 『関西大学商学論集』第9巻, 第5号 p. 96. 伊藤康雄, 「経営理念としてのマーケティングに就いて」, 『中京商学論叢』, 第16巻, 第1号 p. 20.