
 書 評

『日本企業の市場管理』

光澤滋朗著、中央経済社、2001年11月刊

はじめに、著者の年来の関心事が、物事を「歴史性」と「社会性」の観点からみることにある（はしがき、3 ページ）という点を明確にしておかねばならない。前者は、物事をその生成基盤に照らしてみると同時に、その発展過程においてみることである。後者は、事物を行為者の観点で終わることなく、非行為者あるいは客体の観点からみることである。

本書はそうした観点から「日本企業の市場管理」を取りまとめている。本書のタイトルにある「市場管理」という言葉は、商業用語辞典やマーケティング用語辞典には見当たらない。実際のところ、「市場」も「管理」も多義であるので、「市場管理」を明快に定義することは容易なことではない。本書 17 ページには、「適応」に代わるものとして「管理」が提唱されているし、また 20 ページにも、「管理（調整・統制）」という表現が使われている。いずれもその中身はコーディネートでありコントロールである。一方、「市場」について触れた箇所は特にない。仮に「市場」を「消費者の集合」と解すれば、消費者を直接管理することになるが、それはおそらく不可能であろう。消費者をデータベース化できたとしても、それで消費者を「管理」できるわけではない。本書でいう市場は「消費者の集合」というよりも「企業間の競争の場」、もっと言えば、「環境としての市場」というとらえ方に近い。ただ、著者はこうした議論にはこだわらず、「市場管理はマーケティング管理の限界からそれに代わって登場したものであり、その目的とするところは需要の創造ではなく市場環境の整備にある。」（3 ページ）と明言している。つまり、販売管理、さらにはマーケティング管理を超える新しい概念として「市場管理」を選んでいる。

しかも本書は、著者の歴史的視点を重視する立場から、「日本企業の市場管理」に限定している。マーケティングの限界にぶち当たった日本企業が、それを克服するための拠り所としたのが「市場管理」であったとあってよい。

*

本書の構成は次の通り、5つの章からなっている：

第1章 販売管理の発展形態としての市場管理

販売管理の発展／市場管理

第2章 顧客関係の管理

顧客関係／差別化／系列化

第3章 競争関係の管理

競争関係／集合行動／行政指導

第4章 公衆関係の管理

公衆関係／広報活動／陳情活動

第5章 市場管理のジレンマ

市場環境の整備／市場メカニズムの破壊

本書は第1章で「市場管理」発生の歴史的経緯を説明し、その3本柱である①顧客関係の管理、②競争関係の管理、③公衆関係の管理についてそれぞれ1つの章を起し、最後に市場管理のジレンマに触れるという、極めて明快な章立てとなっている。そして、上記の3つの関係の管理（調整・統制）を意図するのが、市場管理にほかならない。従来のマーケティング管理では、主に①と②に力点が置かれ、③は①に含めて扱われる程度で、分析の中心になることは少なかった。したがって、③公衆関係の管理を、顧客や競争者の管理と同等の取り扱いをしている点が、市場管理の代表的な特徴の1つである。以下、各章の内容を概観していこう。

＊

第1章（販売管理の発展形態としての市場管理）は二つの部分、販売管理の発展と市場管理からなっている。前半では、販売管理の誕生から、その発展形態である市場管理の発生までの歴史的経緯が述べられている。

本書では、販売管理を広義にとらえ、マーケティング管理や市場管理をも包摂する概念としている。つまり、広義の販売管理の領域内で、(狭義の)販売管理→マーケティング管理→市場管理という一連の流れを想定し、市場管理を位置づけている。こうして、市場管理は販売管理の発展形態としてのマーケティング管理の限界から、それにとって代わるものとして登場する。

販売管理は1880年代にまず販売員管理として体系化され、販売員の選択、販売員の訓練、販売員の監督、販売員の報酬、販売成果の評価統制からなっていた。やがてそれは、1910年代初頭に登場するマーケティングの中に包摂されていく。著者によれば、マーケティング管理は二人のパイオニア、バトラーとショウによって体系化され、1950年代にハワードやマッカーシーらによって整序された。ショウがマーケティング管理の分析枠組みを提示したのに対し、バトラーはその具体的方策（特にマーケティング計画）を提示したという。以前はマーケティングの創始者といえばショウの名前のみが挙がっていたが、バトラーをショウと並ぶパイオニアであることを衆知させたのは、著者の功績である。

続いて著者は、マーケティング管理の要点が以下の3点に要約できると主張している。市場機会の分析、マーケティング・ミックスの開発、マーケティング監査がそれである。とりわけ、マーケティング監査はこれまでマーケティング管理で重視されてこなかった分野であるだけに、これを要点の1つに加えたことは注目に値する。ところで、市場機会の分析とマーケティング・ミックスの開発がマーケティング戦略の2つの重要なプロセスであるとするならば、マーケティング管理の要点を「マーケティングの戦略と監査」の2点に集約するというのは行き過ぎであろうか。

本書では、マーケティングは需要創造活動の総称であり、市場環境への適応と定義されている。このマーケティングを効率的、効果的に管理することがマーケティング管理の主題にほかならない。

ここで注目すべきは、著者がマーケティング管理の2つの限界をすどく指摘した点である。1つは測定技術の不完全性、いま1つは測定対象における不確実性である。前者は、例えば広告が売上高や商品イメージの高揚に及ぼす影響には非線形効果、閾値効果、繰越効果、競争効果など、さまざまな効果が錯綜しているし、またマーケティング活動はもともと統合的・相乗的に働くため、広告効果の正確な測定はほとんど不可能に近いだろう。

後者の限界は、測定技術がいかに改善されても「依然として克服されがたい要素」、すなわち、測定対象の不確実性である。それは消費者、競争相手、政府機関など、企業外部の意思決定主体の行動が「読めない」ことに起因している。著者はこれら2つの限界のうち、後者の測定対象における不確実性をより深刻に受け止めている。環境の不確実性に対処する手段として多くの論者の考えが紹介・整理されているが、そこに共通している考え方は、組織にとって環境は所与ではなく、「操作・改変しうるもの」という認識である。マーケティングの場合も同様で、環境は与えられたものではなく、操作・改変しうるもの、だからこそ管理の対象となる。

*

第1章の後半は市場管理の定義を扱っている。ここでも市場管理の定義に関して注目すべき考え方が示されている。マーケティング論ではこれまで「適応」という手段を使用してきたが、それは問題の本質的な解決策ではない。問題解決には「適応」に代わる新たな手段が必要であり、ここでは「適応」に代えて、新たに「管理」を提案したいというのである。この点と関連して、ハワードの「創造的適応」(7ページ)を思い起こす。創造的適応は環境の変化を事前にサーチし、その変化に適合する策を実施することであり、環境への積極的な働きかけを含んでいる。だとすれば、創造的適応こそ「管理」により近い意味をもつのではないか。確かに、環境への働きかけという点では、創造的適応と「管理」は近いが、創造的適応は「管理」そのものではない。少なくとも「管理」には、環境への創造的適応を果たす前に行われる「条件づくり」(著者の言葉では「環境の整備」)のような意味合いが込められていると考えられる。

著者はいう、…いうまでもなく環境を直接、管理することはできない。…しかし、このような働きかけによって企業を取り巻く市場環境が整備されるとするならば、マーケティングがいつそうスムーズに実施されることはいうまでもない。…とはいえ、それはマーケティングそのものではない。以下では、マーケティングに関連したこの市場環境の整備活動を「市場活動」と呼ぶ。「市場活動」は、マーケティングをスムーズに行うために、市場環境を整備することにその目的がある。そして、市場活動の体系的、統一的な管理が、本書の主題である「(経営的)市場管理」(business market management)である(17-18ページ)。少し引用が長くなったが(下線は引用者)、この引用箇所には本書のエッセンスが集約されていると考えられる。この中で「市場活動」(market maneuvering)という注目すべき新概念が登場する。maneuverにはもともと策略、作戦行動という意味があるので、ここでいう「市場活動」にはそうした意味を込めて理解する必要があるだろう。この市場活動の体系的、統一的な管理が、「市場管理」だというのである。

しかし、市場活動、つまり「(市場) 環境を整備する活動」の管理が、果たしてマーケティング管理を超える概念として成立しうるのか、また、マーケティングのいわば本流の部分をなす 4P (product, price, promotion, place) の統合的管理の問題は、「市場管理」の中に含まれているのだろうか、こんな疑問が生ずる。これらの疑問は、実は本書を読み進んでいくにつれて解消していくことになる。

市場活動が市場における利害関係者に向けられた活動であるとの見方も、新鮮である。通常、マーケティングでは働きかけの対象として消費者、商人、競争企業が想定されるが、市場活動ではそれらに加えて、企業を取り巻く各種の公衆（支持公衆、制約公衆、一般・地域公衆）もその対象となり、消費者や商人や競争企業と同等の重要性が与えられる。「公衆」の重視も、市場管理の代表的な特徴の1つである。こうして、市場関係は組織の観点から以下の3つの関係にまとめられる：

- ①顧客関係（販売業者および消費者との関係）
- ②競争関係（競争者との関係）
- ③公衆関係（各種の公衆との関係）

そして、これら3つの関係の管理（調整・統制）を意図するのが、市場管理にほかならない。

*

以下の3つの章では、市場管理の3本柱のそれぞれを取り上げる。

第2章（顧客関係の管理）で、顧客関係とは、企業とその顧客、すなわち自社商品の顕在的なないし潜在的な消費者（または使用者）との関係をいう。顧客関係に関して注目すべきは、企業と消費者の関係を、両者間に常に利害の対立が存在する関係としてとらえている点である。そして、そのことがマーケティングのユニークなとらえ方につながる。すなわち、消費者との利害の対立は企業の存続成長に重大な影響を及ぼすから、企業は様々な手段でこれを除去しようとする。そのさいの有力な手段の1つがいわゆるマーケティングである。マーケティングは需要創造あるいは市場開拓の手段であるが、他面では、顧客関係を調整あるいは統制するという側面をもつ。このように、マーケティングはここでは、消費者との利害の対立を除去する手段、つまり、顧客関係を管理する手段なのである。

以上のような主張からすれば、市場管理、とりわけ顧客関係の管理の中に4Pの統合的管理の問題が含まれているという解釈が可能である。両者の利害の対立は、4Pの提供の仕方をめぐって生じると考えられるからである。この点で、市場管理は、積極的に顧客満足を実現していくマーケティング活動ではなく、満足実現の障害となる部分を除去することによって顧客満足を狙う活動である、といういわば消極的なマーケティング活動との見方ができるのではないだろうか。

次の点もまた、市場管理のユニークな特徴である。つまり、顧客には最終消費者と販売業者があるが、マーケティングを対象への働きかけという観点から、①最終消費者への働きかけを「差別化」、②販売業者への働きかけを「系列化」と規定している点である。顧客関係の管理を扱う章で差別化と系列化が並列的に取り上げられるのは、このためである。差別化と系列化は簡単には結び付かな

い言葉であるだけに、ここでの整理の仕方は秀逸である。

差別化とは、競争相手に対する自社の特徴を消費者にアピールして消費者の愛顧・選好を勝ち取ることである。差別化は、市場活動の観点からすれば、消費者行動を規制する手段と解することができる。差別化は、製品差別化であれ市場差別化であれ、消費者に訴求して、彼らの不規則な行動に規制を加え、消費者をいわば自己のもとに「囲い込む」ことを意味するからである。まさに差別化は企業にとっては環境条件を整備する手段なのである。

販売業者関係の管理では、系列化が重要な役割を果たす。系列化とは、メーカーが価格維持下での販売拡大を実現するために販売業者の自律的行動に規制を加え、流通ルートを自己の支配下におく行為である。著者はとくに、系列化の目的が「価格維持下での販売拡大」であり、価格維持と販売拡大の同時的追求にあることに力点を置いている。この系列化を市場活動の観点からみると、それは販売業者の規制により環境条件を安定化させるものである。系列化の手段、すなわち専売店制やテリトリー制や一店一帳合制は販売価格はもとより、競合品の取り扱い、販売地域、取引先などを規制し、販売業者の自由な事業活動を制限する。

差別化と系列化の違いについては注記が必要である。著者によれば、系列化は単に販売業者行動を安定化させる（与件の安定化）にとどまらず、販売業者を自組織に取り込み、自己の1要素に転化させる（与件の要素化）という側面をもつ。系列化は与件の安定化にとどまらず与件の要素化ももたらすという点で、先の差別化と本質的に異なる。

＊

第3章（競争関係の管理）では集合活動と行政指導を扱う。

企業は顧客関係だけでなく、競争関係の管理にも乗り出す。競争関係が厳しくなればなるほど、逆に協調的な行動が取られる可能性が生じやすい。競争関係を調整・統制しようとする各種の動きが生まれる。競争関係を管理する1つの手段は、「組織集合体メンバーによる共同的な戦略的行為」としての「集合行動」、いま1つの手段は「行政指導」である。

集合行動とは、企業間に対立だけでなく協調を求める活動で、以下のような行動が含まれる：企業間結合（合併・合併類似行為、株式保有、役員兼任、融資）、企業間協定（カルテル、合弁事業、提携）、企業間共謀（談合・ヤミカルテル、黙契）。

一方、行政指導は国家という第三者の力によって企業間の競争を管理するもので、以下の活動が含まれる：勧告操短（操業短縮に関する行政指導）、投資調整（過剰投資や重複投資を避けるために事業者の設備投資に基準を設け、それを調整すること）、価格カルテル、競争管理。行政指導の合法性についても、これによるカルテルや競争制限が、実は特定の企業や業界からの働きかけである場合が多いなど、問題点を提起している。

＊

第4章（公衆関係の管理）での分析にも、市場管理の特徴の1つが見られる。

公衆関係（public relations）とは、文字通り公衆（publics）との関係をいう。public relations は通

常、「パブリック・リレーションズ」と訳され、企業がそれを取り巻く広範囲な利害関係者に対して、良い関係を維持するために行う諸活動で、PRともいう。ところが、本書では、パブリック・リレーションズの状态的側面を「公衆関係」、またその行為的側面を「広報活動」と呼んで、両者を区別している。

まず、公衆関係については、企業を取り巻く各種の公衆をマーケティングとの関連で次の3種に分類している：①支持公衆、②制約公衆、③一般・地域公衆。顧客関係で見たように、公衆関係の場合も、企業が企業として存続するためには、企業を取り巻く各種の公衆との対立を克服しなければならないとの構図が描かれる。企業と公衆の対立点、またその原因を識別することが問題解決の前提と見ている。

広告宣伝が販売を目的とするのに対し、パブリック・リレーションズは公衆からの好意・信頼の創造を目的とする。以下では、パブリック・リレーションズ=広報ではなく、広報の行為的側面を表す用語として「広報活動」を用いる。広報活動は他面、「公衆関係」を管理する手段でもある。公衆のなかでも、とくに政府機関との関係では、「広報活動」以外に「ロビー活動」（わが国風にいえば「陳情活動」）が重要な役割を果たす。

支持公衆は組織を直接または間接に支持・支援する公衆であるが、そのなかには販売員や従業員だけでなく、販売業者、納入業者、物流業者、広告代理店、マス・メディアなどの各種関係企業が含まれている。これら関連会社と常に良好な関係を構築する努力が必要である。従業員も利害関係者に含まれるが、マーケティングの分野でも最近、従業員を対象とする「インターナル・マーケティング」の研究が盛んである。従業員に対して会社の目標や方針を知らせ、理解してもらうことによって、経営に対する協力を得ることが重要なる。また、一般大衆や地域社会は、制約公衆であると同時に、支持公衆でもあるという二重の性格をもつ。

*

第5章（市場管理のジレンマ）では、市場環境の整備という市場管理の実践に伴うジレンマに触れている。

市場活動は、顧客関係における差別化や系列化、競争関係における集合活動や行政指導、公衆関係では広報活動や陳情活動など、各種の活動からなっている。これらの市場活動を体系的、統一的に管理することが市場管理である。著者はここで、これら市場活動は、見方を変えれば、「与件の安定化」と「与件の要素化」に集約できると主張する。

与件の安定化は企業が環境条件（企業にとっては与件）に働きかけることによってもたらされる。例えば、差別化は他企業とは差別化された提供物や市場を消費者に訴求することによって、消費者の自社に対する選好を勝ち取ることを意味する。したがって差別化は、企業にとっては消費者行動（与件）を安定化させ、意思決定における最大の障害物である不確実性を吸収することを意味する。

次に、与件の要素化は与件を企業内に取り込み、それを企業の一要素に転化するものである。市場活動のなかでも、系列化は単に販売業者の行動を規制し、環境条件を安定化させるだけでなく、

販売業者を自社内に取り込むものである。また集合活動も同様に、競争企業の行動に制限を加え安定化させるだけでなく、企業間結合や企業間協定にもみられるように競争企業を自らに取り込むことを意味する。

著者はここで重大な警告を与える。市場活動による与件の安定化・要素化、また与件の安定化・要素化による市場環境の整備は、長期安定的な企業活動を約束することはいうまでもないが、しかし他面では、市場活動がこれと正反対の結果をもたらし、企業活動を逆に制約する側面があることも見落としてはならない。市場活動による市場メカニズムの破壊がすなわちそれである、と。

市場メカニズムを破壊するものは、協調的競争と継続的取引である。市場活動、とりわけ集合活動は、企業間結合、企業間協定、企業間共謀を生み出し、その結果、企業間競争は著しく制限される。ここでの競争は、企業間の協調のもとに展開される秩序ある競争、協調的競争である。ここでは第1に競争より協調が優先される。第2に価格競争より非価格競争が重視される。その際の武器は価格ではなく非価格（マーケティング）である。評者は、非価格＝マーケティングとみる見方には若干異論がある。価格はマーケティングの重要な競争手段だと考えるからである。ただ、本書の文脈からすると、マーケティングは顧客・競争・公衆との対立を除去する手段と見られているので、その限りでは、価格以外の手段による調整が圧倒的に多いということは確かであろう。さて、協調的競争の産物の1つは、競争制限行為の日常化（各種のカルテル、価格の同調的値上げなど、企業間の共謀、談合入札など）であり、いま1つの産物は、参入障壁の形成である（ブランド・ロイヤリティと、排他的なディーラーシステム）。

継続的取引とは、たとえ有利な取引機会が出現しても、またたとえ有利な取引条件を提示する取引相手が現れても、従来どおりこれまでの取引相手と取引する場合をいう。継続的取引はわが国の特殊な商慣行としても知られている。継続的取引の産物の1つは、不公正取引方法（抱き合わせ販売、排他条件付き取引、拘束条件付き取引、優越的地位の濫用）の恒常化である。また、継続的取引の「対外的な」産物は、参入障壁の形成である。

協調的競争は企業間の自由な競争を制限し、継続的取引は自由な取引を制限し、企業間関係を大幅に制約・侵害する。協調的競争と継続的取引は対内的にも対外的にも、自由な企業間関係を制限するが、それは最終的には市場経済の基本原則である市場メカニズムを破壊し、各種の不効率と不公正をもたらすことになる。

こうした市場メカニズムの破壊は、単に市場メカニズムの破壊にとどまらない。市場メカニズムは市場経済の基盤であり、それはまた企業が超過利潤を確保し、自ら存続成長する基盤でもある。したがって市場メカニズムが破壊されるということは、とりもなおさず企業がよって立つ基盤を失うことを意味する。その意味で、市場活動の体系的・統一的な管理である市場管理は早晩、企業活動の桎梏に転化する可能性を秘めている。ここに、市場管理の最大のジレンマがあり、また限界があるとみられる。

以上、本書の主な内容について、章を追って紹介してきた。最後の2つのパラグラフは、著者の

言葉をそのまま引用しているが、市場メカニズムの破壊に関する著者の指摘と警鐘は、これを深く真摯に受け止めなければならないと感じたからである。

*

本書では、市場管理が販売管理、さらにはマーケティング管理の発展形態として位置づけされているが、市場管理というフィルターを通して見えるマーケティングの姿には、通説のマーケティング理論とは異なる、新鮮かつ興味深いものが確認できた。マーケティングが消費者、販売業者、競争者、さらには各種公衆との利害の対立を除去する手段になるとか、非価格競争とマーケティング競争が同意になるというのが、その例である。

マーケティング管理の限界が「測定技術の不完全性」と「測定対象の不確実性」にあるという指摘も見逃すことはできない。そして、とりわけ後者の限界を打ち破るものとして、「市場管理」の体系が本書で提示された。市場管理が市場活動を体系的、統一的に管理することであり、①顧客関係の管理、②競争関係の管理、③公衆関係の管理の3本柱からなるという着眼点も素晴らしい。

その他、本書では過去の事例が多数導入されているが、それはマーケティングと法律との関係を身近なものに感じさせてくれるし、事例の中で市場管理の実態を垣間見ることができよう。さらに、パブリック・リレーションズを「状态的側面」と「行為的側面」に二分し、前者を「公衆関係」、後者を「広報活動」と位置づけたのも新鮮な発想であった。

最後に、本書の内容に関して気になる若干の箇所に触れておこう。まず第1は、市場管理の3本柱（顧客関係の管理、競争関係の管理、公衆関係の管理）のそれぞれがどう関連するか、これら3つの管理を統合的にどう管理・調整するかについて、独立した章は設けられていないが、こうした議論は不要であろうか。

第2に、本書では、市場環境を整備してマーケティングをスムーズに行うために「市場活動」という新しい概念が用いられているが、それ自体、通常のマーケティング（活動）を超える内容をもつものであることは推測できる。問題は、この市場活動と市場管理の3本柱との関連ないし上下関係が見えにくいことである。実際、「市場活動の体系的、統一的な管理が、本書の主題である「(経営的)市場管理」である」(18ページ)という表現と、「3関係の管理を意図するのが、市場管理にほかならない」(20ページ)という表現が同じ章で併記されている。どちらも正しいが、より正確には、市場活動が働きかけの対象別に3つに分類されて、顧客関係、競争関係、公衆関係のそれぞれの中で市場活動が行われていて、同時に市場活動の管理の問題も3分野で生じる、そういう解釈でよいのだろうか。それにしても、3つの市場活動の管理、3つの関係の管理を、もう一段高いレベルで管理する必要はないのだろうか。

第3に、1980年代のオープン価格の登場、製販同盟の進展、系列化の瓦解などに見られる、マス・マーケティングの崩壊により、1990年代には多様なマーケティングが相次いで登場することになる。リレーションシップ・マーケティング、パーソナル・マーケティング、e-マーケティング、サイバースペース・マーケティング、ワントゥワン・マーケティング、インターネット・マーケティ

ング、次世代マーケティングなどがそれである。そこで、「市場管理」もそうしたマーケティングの多様化の1つとして認識できるのであろうか、それとも、従来型のマーケティングとは一線を画す新しい管理の体系なのであるか。

この最後の点は、評者が本書を手にしたときから抱いていた疑問であった。自問自答のようになるが、その両方ではないか、というのが評者の考えである。それでよいのだろうか。「市場管理」はマーケティングの多様化の1つとして認識できる新しいマーケティング管理の体系であるし、同時に、それが従来型のマーケティングの限界を超えるものとして提案されたことから、それと一線を画すものでもあることも確かである。

ともあれ、著者である光澤滋朗氏がマーケティング管理の限界をすどく指摘されたこと、その限界を克服すべく、極めて斬新な切り口で、3つの管理分野（顧客関係、競争関係、公衆関係）で「市場活動」の体系的・統一的な管理をめざす「市場管理」の体系を提示されたことは、改めて高く評価しなければならない。そして、本書がマーケティング管理の理論構築に一石を投じた業績であることもまた、疑いのないところであろう。

市川 貢