

# マーケティングの今日的課題点と それへの考え方と対応策

早稲田大学産業経営研究所

産研シリーズ 23

## 目 次

はじめに .....	〔小林太三郎〕 ...	iii
------------	-------------	-----

### 第1部

#### 現代マーケティングのいくつかの主要問題点と それらへの考え方・対応策

I. わが国広告主及び広告会社・販売促進会社の当面する重要 コミュニケーション問題と今後の動向 .....	〔小林太三郎〕 ...	3
1. 企業とマーケティング・コミュニケーション .....		3
2. わが国企業（広告主）202社の現代広告観と広告動向 .....		5
3. B-to-B広告主324社の産業広告観及び広告活動 .....		26
4. 広告会社・販売促進会社の現在と将来の問題点と動向 .....		47
II. コーポレート・コミュニケーション戦略の中核要素としての 企業広告と、その媒体戦略——『売り』につなげない広告戦略の可能 性と方向性—— .....	〔亀井昭宏〕 ...	65
1. はじめに .....		65
2. マーケティング・コミュニケーションの機能的変質と、 コーポレート・コミュニケーションとの戦略関係 .....		66
3. 広告に期待される新しい役割 .....		69
4. 広告の本質は何か——あらためて問うその真の意義 .....		75
5. コーポレート・コミュニケーションとしての企業広告——その戦略 的意義 .....		77
6. コーポレート・コミュニケーションとしての企業広告 の表現戦略の基本性格はいかにあるべきか .....		81
7. 企業広告の媒体戦略は？ .....		84
8. あとがきに代えて .....		87

Ⅲ． 製品分類論の歴史的発展過程 ……………	〔恩蔵直人〕 …	89
1. はじめに ……………		89
2. 古典的な製品分類 ……………		89
3. 連続体説を取り入れた製品分類 ……………		94
4. 消費者情報処理を踏まえた製品分類 ……………		95
5. 製品概念の拡張を考慮した製品分類 ……………		101
6. 戦略的な製品分類 ……………		104
7. 結 び ……………		110
Ⅳ． 販売予測の実際に関する研究 ……………	〔宮澤永光〕 …	115
1. はじめに ……………		115
2. わが国産業界における販売予測の実際 ……………		116
3. 販売予測の実際についての日米比較 ……………		134
4. わが国産業界の販売予測の実際の課題 ……………		139
5. む す び ……………		142

## 第 2 部 消費社会の形成

Ⅰ． 消費社会の形成——市場と文明の進化史—— ……………	〔石井和彦〕 …	151
1. はじめに ……………		151
2. アメリカの理想と市場原理 ……………		161
3. 産業社会の形成 ……………		197
4. 消費社会の萌芽——19世紀最後の数十年—— ……………		247
5. 消費社会への転換——20世紀初頭から第一次大戦まで—— ……………		280
6. 消費社会の出現——黄金の20年代—— ……………		302
7. 大いなる足踏み——大不況の30年代—— ……………		325
8. 消費社会の形成——第二次大戦後から60年代半ば頃まで—— ……………		333
9. おわりに ……………		348

## はじめに

私たちはマーケティング問題を(1)その戦略・戦術視点より、また(2)消費社会の形成を市場と文明の進化というマクロ視点より検討してきた。前者ならびに後者領域の検討課題・アプローチなどには、両分野とも幅広いものがあったが、ここでは、それらの一部を取り上げ考察することにとどめたい。

マーケティングについてのマイクロ視点からの問題指摘とそれら問題を考察したものについては、「第1部 現代マーケティングのいくつかの主要問題点とそれらへの考え方・対応策」のうちで扱うことにした。マクロ視点からの、市場と文明の進化史観点からの、消費社会の実現と形成についての研究は、「第2部 消費社会の形成」の中に位置づけることにした。これら第1部、第2部にみられる各人の研究題名は、各部の全体的構成からみた体系的なものではなく、各人の個人的関心の強さに頼るところが大きいことを予めここに付言しておきたい。なお、この書の内容項目は以下の通りである。

## 第1部

### 現代マーケティングのいくつかの主要問題点と

#### それらへの考え方・対応策

I. わが国広告主及び広告会社・販売促進会社の当面する重要コミュニケーション問題と今後の動向

小林 太三郎

II. コーポレート・コミュニケーション戦略の中核要素としての企業広告と、その媒体戦略

——『売り』につなげない広告戦略の可能性と方向性——

亀井 昭宏

III. 製品分類論の歴史的発展過程

恩蔵 直人

IV. 販売予測の実際に関する研究

宮澤 永光

## 第2部

### 消費社会の形成

I. 消費社会の形成——市場と文明の進化史——

石井 和彦



〔共同研究の研究助成費について〕

第1部、2部の各研究担当者は、早稲田大学産業経営研究所より研究助成費の支援を受けたので、ここにこのことを特記し感謝の意を表すことをお許しいただきたい。

## 第1部

現代マーケティングのいくつかの主要  
問題点とそれらへの考え方・対応策



# I. わが国広告主及び広告会社・販売 促進会社の当面する重要コミュニ ケーション問題と今後の動向

小 林 太 三 郎

## 1. 企業とマーケティング・コミュニケーション

企業にとっては各種各様なコミュニケーションがみられるが、このうちマーケティング・コミュニケーションは特に注目されるべきものの一つといえる。このマーケティング・コミュニケーションは、この構成諸要素のそれぞれの機能・力を踏まえた上でのそれらの統合化という方向で、検討され開発されるようになるのは必然である。この視点から浮上してきたものが、統合的マーケティング・コミュニケーション (Integrated Marketing Communication) という用語である。

米国のノースウエスタン大学メディル・スクール・オブ・ジャーナリズムは、広告教育についての教育実績は36年もあるが、広告を「ニュー・アドバタイジング」と呼称するほどの視点・扱い方から、この広告コミュニケーションを扱おうとしている。このような見方をすると、「統合的広告／マーケティング・コミュニケーション」視点より広告・その他のコミュニケーションが扱われるようになる。スタンリー・タネンバウム準教授(統合広告／マーケティング学科) (元ケニヨン&エッカート社社長) の意見によれば、広告学科をこのように再構築している大学は当大学が米国で初



めてであり、この統合的マーケティングがどういうものでどう機能するかについての合意は十分に得られてはいないにしても、われわれはこのことに最大の関心を寄せているとのことである。

このカリキュラムに含まれるコア・コースは8つで「消費者及び組織行動」、「財務・会計」、「マーケティング・マネジメント」、「組織構造及びマネジメント」、「調査／消費者情報」、「媒体及びメッセージ評価」、「統合的コミュニケーション戦略開発」、「統合的表現戦略」である。そしてスペシャルティとして、「広告／販売促進」、「ダイレクト・マーケティング」、「コーポレートPR」が設置されている。マーケティング・コミュニケーションのシナジー（共働）が強く意識されていることがこれからわかる。一方、コロラド大学のジャーナリズム・スクールでは、インテグレートッド・マーケティングの修士授與を計画しているが、これからの広告及び販売促進は統合的マーケティング、マーケティング・コミュニケーションの統合一要因という観点から、その高質化・機能化・近代化が進められなければならないことを上述の一、二の動きは裏付けるのに十分である。もっとも、このような考え方は別に新しいものでもないにしても、統合的マーケティング・コミュニケーションの本格的高度化・高質化に同調するトータル・マーケティング・コミュニケーション・ミックス、または統合的マーケティング／広告コミュニケーション・ミックスには、“ニュー”の形容詞を付けることができるだろう。ノースウエスタン大学で用いられている“ニュー・アドバイジング”のニューには、このようなこれからの新時代、新視点からの高質の広告に伴う“ニュー”が目されているといえよう。

統合的マーケティング・コミュニケーションを構成する要素としては、広告、販売促進、人的販売、パブリシティ、PR（マーケティングPR（MPR）とコーポレートPR（CPR））、パッケージング、ブランディング、口コミ、

一部のコーポレート・コミュニケーション (CC), コーポレート・アイデンティティ (CI), その他のインプリシット・プロモーションなどが列挙できようが, ここでは広告と販売促進の現状がどうなっているかの考察を, 主要検討課題としているので, 問題をこのような主要要素に限りたい。という前提で, まずわが国広告主の現在における重要広告課題観を探ってみることしたい。

#### (参考)

ミシガン州立大学広告学科では次のような見方をしている。「毎週, アトバタイジング・エイジ誌, ビジネス・ウイーク誌, アドウイーク誌, 及びウォール・ストリート・ジャーナル紙の見出しは, 変化の状況を報じている。『統合的マーケティング・コミュニケーション』は, 生産者から消費者に商品を動かすのに必要となる広い活動範囲を意味する現代用語となっている。イン・ハウス・リサーチ及びプランニングでいま流れているように思われる。広告会社の伝統的イメージが薄らいできている」という (Department of Advertising, College of Communication Arts & Sciences, Michigan State University, "Impact '92," 1992.)。マーケティングの全コミュニケーションは, 統合的マーケティング・コミュニケーションの視点から考えられ, 一層の高機能化, 高性能化が図られなければならないことが, 上述の考え方に流れている。ノースウエスタン大学, メディル・スクール・オブ・ジャーナリズムのIAMC 学科は年1回マーケティング・コミュニケーション年次シンポジウムを1991年6月に開催しているが, 最近の理論と水準を理解するのに役立つ ("Integrated Marketing Communications", IAMC Department, Medill School of Journalism, Northwestern University, これはシンポジウムのトークをプリントしたもの)。

## 2. わが国企業 (広告主) 202社の現代広告観と広告動向

わが国の主要広告主は現在どのような広告観を抱いているのであろうか。小林三太郎監修「1992年広告重要課題意見調査報告書」(1992年1月発行)に基づき, 企業の広告の考え方, 見方, 及びこれからの動向などについて要約しておこう。

【調査要領】

調査監修：早稲田大学商学部教授 小林大三郎

調査主体：AD 懇談会事務局

調査期日：平成3年12月2日～31日

調査対象：わが国産業界の有力広告主421社の広告宣伝部門担当者を対象とした。

調査方法：回答総数204社，うち有効回答202社（有効回答率48.0%）

回答構成：消費財43%，耐久財26%，生産財9%，商業サービス10%，金融5%，その他6%

【フェースシート】

総計	202	(100%)	
*消費財	86	(42.6%)	
各種食品	52	(25.7%)	
菓子飲料	21		菓子・パン7，ソフト飲料・茶8，乳製品等6.
加工食品	20		水産・畜産等加工食品10，食油・調味料7，製粉・製糖3.
各種酒類	11		ビール2，洋酒・ワイン5，日本酒・焼酎4.
薬粧雑貨	34	(16.8%)	
医薬品	16		大衆薬・漢方薬10，専門薬6.
化粧品	7		各種化粧品5，毛髪関連品2.
トイレットリー	11		家庭洗剤・生理用品等3，ティッシュ・包装材5，ペットフーズ・他3.
*耐久財	53	(26.2%)	
家電・音響品	11		総合電機5，音響品3，その他家庭用品3.
情報精密機器	11		情報通信機器3，映像・複写機器5，時計他3.
自動車関連品	5		自動車3，関連品2.
繊維・衣料品	10		各種衣料品5，化繊紡績5.
趣味・文化品	16		スポーツ用品5，学習用具・用品等7，ホビー用品その他4.
*生産財	19	(9.4%)	各種化学6，電子機器・部品等8，産業機械等5.
*商業サービス	21	(10.4%)	
各種小売業	14		百貨店6，量販店・家電量販店5，通販・専門店3.
観光運輸他	7		航空・運輸4，観光等3.
*金融関係	10	(5.0%)	
銀行	5		地方銀行等含む.
保険その他	5		保険・証券・クレジットローン.
*公共・住宅建設等	13	(6.4%)	
公共・エネルギー	7		エネルギー6，通信1.
住宅建設関連	6		住宅・建設4，設備・建材2.

このような広告観は当時の景気観も回答に影響を及ぼすので、参考までに彼らの景気観にまず触れておきたい。

### 1. 平成4年の景気観

今回の調査によると、1992年の企業側の景気観は前回までのものとは見方がより厳しくなっていることがわかる。

日本政府は1992年(平成4年)1月24日の閣議で、実質3.5%(名目5.0%)の経済成長を目指す「1992年度の経済見通しと経済運営の基本的態度」を決定した。主要民間調査機関もGNPベースで3%前後と指摘するところも多い。NRI野村総合研究所は「92年後半からは景気の緩やかな立ち直りをみたい。……成長率は91年度3.4%、92年度後半には前年比3%前後の成長率回復が見込まれる」という見方をする(「財界観測」,野村総研,1992年1月号)。かりに景気反転の時期が1992年下半年以後にみられるとしても、企業側は景気要因への対応により留意するようになるのは必至と思われる。

では、どの程度意識しているのか。「貴社産業界での平成4年(1992年)の景気見通しについて」は下記の回答を得た。

景気見通し(前年と比較して……)  
(平成2年,3年,4年の見方)

	非常に よい	ややよい	前年な み	やや悪 い	非常に わる い	NA
1990年社数 (平成2年)%	3	53	103	26	4	—
前年なみ100	1.6	28.0	54.5	13.8	2.1	—
	3	51	100	25	4	—
1991年社数 (平成3年)%	—	15	88	89	8	1
前年なみ100	—	8	44	44	4	1
	—	17	100	101	9	1
1992年社数 (平成4年)%	1	12	63	111	15	—
前年なみ100	0.5	6	31	55	7	—
	2	19	100	176	24	—

前年なみを100とすると、平成2年（加重平均0.132）は、やや悪い25、非常に悪い4、平成3年（-0.450）は景気のくもり感が目に付き始め、それぞれが101、9。これに対し、平成4年（-0.629）は176、24でマーケティング活動、マーケティング・コミュニケーション活動面での不活発性、慎重性が全体的に漂い始めたといえるのではあるまいか。もっとも、この期を戦略的に利用し活動の活発化を狙うというところも一部に見られるにしても……。この景気要因をこれからの企業発展・伸張にどう結び付けるか、これにどう対応するかは重要な企業戦略の一つになるであろう。

## 2. 本年のマーケティングの方向

毎年異業種の新規参入（非常に活発、やや活発、前年なみ、やや消極、全く消極）、商品ラインへの取組み（非常に拡大、やや拡大、前年なみ、やや整理、全く整理）、新商品の市場導入（非常に活発、やや活発、前年なみ、やや沈静、全く沈静）、流通経路への取組み（非常に拡大、やや拡大、前年なみ、やや集約、全く集約）、市場シェアへの取組み（非常に攻撃、やや攻撃、前年なみ、やや守り、全く守り）のマーケティング項目を五つのスケールを用いて、企業に評価してもらおうと次のようになる。全般的にマーケティング活動は、その弱さ、不活発、慎重対応性、状況の見守りなどが、調査時には考えられた上での回答と思われる。異業種の新規参入の平均（加重）は平成4年-0.400（平成3年0.035）、商品ラインへの取組みは0.070（0.306）、新商品の市場導入0.290（0.611）、流通経路への取組み0.136（0.303）、市場シェアへの取組み0.660（0.909）である。マーケティング諸活動の「活発」、「拡大」、「攻撃」の下回り、これに対する「消極」、「整理」、「沈静」、「集約」、「守り」が目につくようになる。

ここ数年、平均が高かったのは1位市場シェアへの取組み、2位新商品の市場導入であったが、本年は市場シェア競争がとくに注目されている

……というところが特徴といえる。弱い、不活発性を何で補うかとなると、高質化活動、インテグレーションとかシナジー努力、効果・効率化、マーケティング各項目・その統合の一層の改良・開発化、産業・競争相手動向への敏感・対応化、適正担当者の配置などが注目されることになる。

### 3. 広告と販促の動向

前述のマーケティング諸活動の動向が、平成4年の広告と販促活動に影響していることは確かである。広告と販促のP&O(問題と機会)の検討に、異業種の新規参入、商品ラインへの取組み、新商品の市場導入、流通経路への取組みの「活発・拡大」が密接に関係してくるからである。

広告活動への取組みは加重平均 $-0.035$ (前年 $0.145$ )、販促活動への取組みは $0.051$ ( $0.315$ )で、両面において防衛的態度が感知できる。景気後退に対する広告主側の心理的なものが、この回答にある程度は作用したものと考えられるが、心理的なものを加味するにしても、両面に弱さが伴っていることは否めない。広告活動、販促活動への取組みも、業種別にみることも大切。広告活動面での消費財は平均 $+0.302$ (各種食品 $+0.346$ 、薬粧雑貨 $+0.235$ )、同じくその販促活動面ではそれぞれ $+0.384$ ( $+0.481$ 、 $+0.235$ )である。

### 4. 広告重要課題でとくに目立つもの

広告重要課題20位までを得票率の面から眺めてみよう。加重平均、その他などからの順位については、後掲の当該説明を読みたい。

本年ことに目立ったものは、広告活動と企業政策の一致 $58.8\%$ (加重平均では全体の2位)である。企業の方針、政策に密接に連動する、その具体化の有力統合要因となる広告活動という方向が企業間に強く意識されているようである。また8位の環境・消費者問題への取組みの急上昇も見逃

順位	重要課題	得票率
1	広告予算の適正確保	67.5%
2	販売部門との調整と連携強化	59.0
3	広告活動と企業政策の一致	58.8
4	企業広告への取組み	54.3
5	広告効果測定への取組み	47.0
6	マス媒体積極活用への取組み	44.2
7	広告表現の開発と水準向上	44.0
8	環境・消費者問題への取組み	43.2
9	広報・PR活動への取組み	41.2
10	トップとの意志疎通強化	38.5
11	トータル・マーケティング機能への参画強化	37.5
12	地域広告展開への取組み	37.2
13	広告表現と社会性への適合チェック	30.2
14	広告費コストアップへの対処	29.0
15	生活情報広告の表現開発への取組み	28.1
16	広告会社との連携強化	27.0
17	イベント・プロモーションへの取組み	26.6
18	企業PRイベントへの取組み	25.6
19	チャンネル・プロモーションへの取組み	25.1
20	商品広告と企業広告の予算適正確保	22.5
20	広告スタッフの教育強化	22.5

せない。グリーン・マーケティング、グリーン広告とかプロモーション、これらを内容・背景にする企業広告とかコーポレート・コミュニケーション、さらにはコーポレートPR (CPR) とマーケティングPR (MPR) などは、これからは次第に注目されるようになって見込まれる。以上は得票数だけからみた順位表であるが、これを質の視点からみると、資料「表：広告重要課題の4年間推移〈総計〉」(Ⅱ-16頁) および集計表の部の当該箇所(資5-6)(前掲小林太三郎監修報告書所収)の説明のようになることも、ここに付記しておきたい。

貴社の広告宣伝部門が、とくに平成4年に取組むべき重要課題を、下記の広告戦略・活動課題および広告組織・管理課題より各々5項目挙げて、重要順に順位を記して下さい。そしてその第一位項目には理由を付して下さい。

(註：加重平均＝得点計÷(回答数=NA)，得票率＝投票数÷(回答数=NA)による)

ラン ク	広告重要課題 項目	総 計	消費財	うち食品 類	うち薬粧 品	耐久財	生産財	商業サー ビス	金 融
		加重平均 得票率	加重平均 得票率	加重平均 得票率	加重平均 得票率	加重平均 得票率	加重平均 得票率	加重平均 得票率	加重平均 得票率
1.	広告予算の適正確保	2.615	2.233	1.923	2.706	3.058	2.833	2.950	3.100
		67.5	66.3	55.8	82.4	71.2	57.9	75.0	70.0
2.	広告活動と企業政策 の一致	2.080	1.941	1.706	2.294	2.250	2.474	1.429	2.111
		58.8	56.5	51.0	64.7	63.5	68.4	38.1	55.6
3.	販売部門との調整と 連携強化	1.965	2.291	2.423	2.088	1.774	1.444	1.850	2.100
		59.0	61.6	63.5	58.8	58.5	50.0	60.0	70.0
4.	企業広告への取組み	1.905	1.518	1.628	1.353	2.077	3.158	1.619	1.333
		54.3	48.2	51.0	44.1	55.8	78.9	47.6	44.4
5.	マス媒体積極活用へ の取組み	1.492	1.824	1.647	2.088	1.596	1.053	0.762	1.889
		44.2	51.8	47.1	58.8	48.1	36.8	28.6	44.4
6.	広報PR活動への取 組み	1.392	1.165	1.216	1.088	1.519	2.053	1.238	1.000
		41.2	35.2	37.3	32.4	48.1	52.6	38.1	22.2
7.	トップとの意志疎通 強化	1.345	1.209	1.231	1.176	1.453	2.053	0.350	1.100
		38.5	32.9	34.6	29.4	41.5	55.6	20.0	50.0
8.	広告効果測定への取 組み	1.305	1.512	1.596	1.382	0.849	1.500	2.050	—
		44.2	55.8	55.8	55.9	34.0	50.0	70.0	—
9.	広告表現の開発と水 準向上	1.290	1.628	1.365	2.029	1.075	0.889	1.200	1.400
		44.0	53.5	46.2	64.7	39.6	27.8	45.0	50.0
10.	地域広告展開への取 組み	1.166	1.518	1.314	1.088	1.096	0.474	1.810	1.333
		37.2	38.8	41.2	35.3	34.6	26.3	52.4	44.4
11.	トータルマーケティ ング機能への参画強化	1.135	1.395	1.442	1.324	1.302	0.556	0.700	—
		37.5	41.9	42.3	41.2	43.4	22.2	30.0	—
12.	環境・消費者問題へ の取組み	1.090	1.118	1.137	1.088	1.019	1.158	1.048	0.667
		43.2	43.5	47.1	38.2	40	47.4	47.6	33.3
13.	広告費コストアップ への対処	0.920	0.826	1.000	0.559	0.962	0.833	1.450	1.800
		29.0	26.7	32.7	17.6	28.3	27.8	45.0	50.0
14.	イベントプロモー ションへの取組み	0.905	0.788	0.882	0.647	1.019	0.737	1.143	0.333
		26.6	27.1	29.4	23.5	30.8	26.3	28.6	22.2
15.	広告表現と社会性の 適合チェック	0.794	0.882	0.941	0.794	0.692	0.737	0.667	0.667
		30.2	30.6	29.4	32.4	28.8	31.6	28.6	22.2
16.	チャンネルプロモーシ ョンへの取組み	0.754	0.871	0.608	1.265	0.269	0.474	0.381	0.444
		25.1	25.9	17.6	38.2	45.5	21.1	14.3	11.1
17.	生活情報広告の表現 開発への取組み	0.719	1.000	0.824	1.265	0.519	—	0.524	0.222
		28.1	36.5	33.3	41.2	23.1	—	28.6	11.1
18.	企業PRイベントへの 取組み	0.698	0.294	0.373	0.176	0.885	1.053	0.857	2.556
		25.6	11.8	11.8	11.8	34.6	36.8	23.8	77.8
19.	広告組織の機能明確 化	0.690	0.256	0.269	0.353	0.792	0.889	0.900	2.500
		20.5	9.3	7.7	11.8	22.6	33.3	25.0	70.0
20.	広告代理店との連携 強化	0.635	0.686	0.577	0.853	0.604	0.389	0.200	0.500
		27.0	26.7	23.1	32.4	32.1	16.7	15.0	20.0



21. 商品広告と企業広告の予算適正配分	0.595 22.5	0.500 18.6	0.538 19.2	0.441 17.6	0.660 24.5	0.389 22.2	0.750 25.0	— —
22. 広告スタッフの教育強化	0.585 22.5	0.488 22.1	0.519 25.0	0.441 17.6	0.509 17.0	1.111 33.3	1.000 35.0	0.700 30.0
23. プレミアムプロモーションの取組み	0.518 17.6	0.988 30.6	1.000 31.4	0.676 29.4	0.154 7.7	0.211 10.5	0.286 9.5	— —
24. ライフスタイル戦略への取組み	0.497 18.6	0.553 20.0	0.686 23.5	0.353 14.7	0.365 13.5	— —	1.333 47.6	0.111 11.1
25. 広告情報の収集強化	0.460 21.5	0.314 17.4	0.327 19.2	0.294 14.7	0.396 24.5	0.667 27.8	0.850 25.0	0.1000 10.0
26. 多ブランド化と商品広告の効率管理	0.450 15.0	0.581 25.6	0.769 26.9	0.882 23.5	0.377 15.1	— —	— —	— —
27. ダイレクトマーケティングへの取組み	0.377 12.1	0.106 4.7	0.137 5.9	0.059 2.9	0.269 9.6	0.632 15.8	1.238 38.1	1.333 33.3
28. 事業部門への広告予算適正配分	0.260 10.5	0.174 8.1	0.231 9.6	0.088 5.9	0.453 17.0	0.556 22.2	— —	— —
29. 外部専門機関の積極活用	0.245 11.0	0.221 10.5	0.192 11.5	0.265 8.8	0.264 9.4	0.333 16.7	0.050 5.0	0.300 40.0
30. C I プログラムへの取組み	0.191 8.0	0.153 7.1	0.098 5.9	0.235 8.8	0.308 9.6	0.105 10.5	0.095 4.8	0.111 2.2
31. 広告部門人員数の適正確保	0.185 8.0	0.093 5.8	0.115 5.8	0.059 5.9	0.208 7.5	0.056 5.6	0.400 15.0	0.400 10.0
32. 広告部門の職務拡張化への対応	0.155 7.5	0.035 3.5	— —	0.088 8.8	0.245 9.4	0.278 11.1	0.200 10.0	0.400 20.0
33. ニュースメディアへの実験参画	0.090 5.0	0.059 3.5	0.078 3.9	0.029 2.9	0.135 7.7	0.105 5.3	0.095 4.8	0.222 11.1
34. クーボン広告への取組み	0.055 3.0	0.129 7.1	0.147 8.8	— —	— —	— —	— —	— —

## 5. 1992年のマス4媒体広告の動き

マス4媒体のそれぞれを、非常に増加、やや増加、前年なみ、やや減少、非常に減少、から回答を求め、それぞれの加重平均を算出すると、次のようになる。

新聞広告出稿量	-0.175	(平成3年+0.088)
テレビ広告出稿量	+0.198	( $\times$ +0.215)
雑誌広告出稿量	-0.155	( $\times$ +0.156)
ラジオ広告出稿量	-0.385	( $\times$ -0.167)

各媒体出稿量とも昨年のような強さが感じられない。これは調査時点での各媒体の広告出稿についての考え方、意図を回答していただいたもので

あるが、広告出稿の活発化、前向き姿勢は全体的にくもり状況である。景気下回り期に広告・販促をどう利用するかは、広告主によりまちまちなので、この出稿についての全体的な回答結果を、直ちに個々の広告主に当てはめることには無理が伴うことも付言しておきたい。

広告会社、広告媒体社間の媒体のプレゼンテーション、その扱い競争は激化することが予想される。

#### 6. 昨年一カ年で印象的な広告・S Pキャンペーン

広告界の話題となる広告・S Pキャンペーンを整理しておくことはアドマン、マーケターにとって参考になることがあろうという意図の下で、毎年この面の調査を行っている。指摘数からの順位は下記の通り。

1位	松下電器産業	19票
2位	ペプシコーラ	18
3位	J R東海	17
4位	麒麟ビール	16
5位	朝日出版社	13
6位	J R東日本	7
6位	ピップフジモト	7
8位	日本電気	5
8位	カルピス食品	5
10位	リクルート	4

(以下略)

以上が調査結果の概要であるが、これらを踏まえ、加えて企業の広告・広告関連コミュニケーターの現実的な動き・方針を勘案すると、これからの企業のコミュニケーション方針・活動は、全体的にはおよそ次のようになるものと思われる。

広告主は、特定の経済・企業制約（景気、予算、その他）の下、企業方針とか政策に的確に連動させ、マーケティング・コミュニケーションおよ

びコーポレート・コミュニケーションとかPRの全局面に細心の注意と一層の創意工夫を加えながら、それらの統合力発揮に努めつつ、強力な市場インパクトを効果的・効率的に高めて、激しい競争に打ち勝つ……という方向で、広告・販促活動を策定することが、平成4年にはとくに要請されよう。本年はマーケティング・コミュニケーション分野のマネジャー・スタッフにとっての真価発揮の年となるだろう。平成5年もこの種の対応が求められよう。

なお、企業側の指摘した最重要課題1位についてのコメントを列挙すると次のようになる（紙幅の都合で上位12位項目までのコメントに止める）。

#### 第1位：広告予算の適正確保

1. 現状では、十分な予算内で広告活動ができているとは、決して思えない。（飲料）
2. 同業他社に比べて当社の商品品目が多く、広告の効率使用にも限界がある。競合に勝つには、この課題が必須条件である。（菓子）
3. 競合他社に比較して当社マス媒体費が少ないため、最低2割アップを確保して積極的に取組む。（菓子）
4. 新年度マーケティング計画に基づく広告計画を実行に移せる予算確保。（調味料）
5. 短期的な予算設定では、課題解決の戦略が立てられない。（調味料）
6. 広告戦略拡大のための予算確保が必要。（調味料）
7. 現保有枠の活性化のため。（畜産）
8. 景気に陰りが見え始めたので、企業力に合わせた広告費の見直しのため。（日本酒）
9. 新製品上市のための予算確保。（医薬品）
10. 広告活動をより効果的にし、効果測定へ進むための予算確保。（医薬品）
11. 来期は今期にも増して厳しい状況が窺える。そこで予算の適正確保は、コミュニケーション戦略上最重要。（美容品）
12. 消費者対象の商品部門であるため、どこまでが商品広告費として使用できるか、あるいは企業広告費とみなすかによって、予算確保が決まる。（医薬品）
13. マーケティング活動の効率化を指向しているから。（総合雑貨）
14. この課題が最重要である。適正広告費の確保。（総合家電2社）

15. 経営観点からの宣伝費ガイドラインが厳しくなる。必要予算を明確にし、費用の効率アップを図る。(総合家電)
16. 海外重点市場中期計画推進のため。(音響品)
17. 適正予算確保で活動が決まる。最低必要限度枠の調達に取り組む。(ミシン)
18. 景気が減速する中で、簡単に削減される広告費の適正水準の確保が、長期的なマーケティング戦略にとって必要である。(情報機器)
19. 少なくとも総枠で前年水準の維持。(映像機器)
20. 広告予算を適正に確保し続けることが、何よりも大切。(映像機器)
21. 景気後退期こそ広告効果が上がるので、まず予算確保を目指したい。(事務機器・什器)
22. 質と同時に、量の確保は必要。(精密機器)
23. 自動車業界の経営環境は厳しく、予算面で楽観できない。内部努力にも限界があるので、必要最低限の予算は確保したい。(自動車)
24. 予算確保が広告活動範囲の全てを決めることになる。(自動車装置品)
25. 広告予算の確保と有効活用。資金確保が最優先。(衣料品 2社)
26. 年々、広告宣伝費が低下している。(紡績)
27. 景気が減速し全体的な経費節減傾向の中で、適正規模の予算確保が最重要。(化繊)
28. 新規商品分野の積極的市場導入。(寝具)
29. 景気が後退し企業の収益力が減少すると、真っ先に広告予算が影響を受ける。マーケティングの先兵として広告の役割を確実なものにしたい。(事務用品)
30. 現在の部門で、前社の広告宣伝費の統括部署として機能させていく必要から。(事務用品)
31. 経済環境の厳しい中で、適正予算の確保が命題。(スポーツ衣料)
32. 業績を上げにくくなった今日では、広告予算を従来にも増して適正に確保し、企業の将来に備えねばならない。(ゴム)
33. 売上の伸びに希望が持たなくなってきた。広告予算の適正化が問われている。(百貨店)
34. 売上との相関、広告効果の追求。(百貨店)
35. 景気後退に伴い、各部門の経費節減が指示される。広告の出稿を減らすと簡単に経費は落ちるが、その影響は短期より長期的に響くことが憂慮される。(百貨店)
36. 売上とコストのバランス。(家電量販店)

37. 企業の長期的なイメージアップ（固定客化）戦略と、販促面でのローコスト化推進とのバランス点を見いだす。（量販店）
38. 従来、広告宣伝なしでも売上を達成できた（直接顧客とコミュニケーションできた）。市場拡大を図る今日、広告予算が必要。（通販）
39. 当社は2、3年前までの広告宣伝費は現在の1/2程度であった。いまは社内外にわたって活発な戦略を展開する源泉となっている。（運輸）
40. 予算が先にあっての宣伝活動と考える。（運輸、産業機器）
41. 景気の下見通しに伴い、広告予算の圧縮傾向が窺える。（産業機械）
42. 広告費は高額であるが故に実のある出稿活動が大切。（産業機械、情報機器）
43. 不況期には最も先にカットされやすい費目であるが、広告は長期戦略の一環として考えねばならない。（化学）
44. 景気下降予測に対する、経費の過剰絞り込みへの対応。（電機部品）
45. 販売について大いに期待。（コンピュータ・ソフト）
46. マス媒体へ積極的に取組むことによるコストアップにいかに対処して行くかが重要。（銀行）
47. 取扱高減の中での広告予算の確保と有効配分。（クレジット）
48. 業績悪化により広告予算が従来より削減され、その効果が減退する恐れが多い。これを回復するため。（証券）
49. 数年前の広告予算に比較して6割程度の水準にあり、適正予算の確保と重点投資の投入が不可欠。（エネルギー）
50. 広告と広報・企業戦略の絡みを、より密接にしていく必要がある。（エネルギー）
51. 厳しい経営状況の中で、適正予算を確保し効果を上げていくためには、トップとの意志疎通が欠かせない。（通信）

## 第2位：広告活動と企業政策の一致

1. 企業ドメインの明確化による強みの発揮、ひいては競合との明確な差別化の確立。（飲料）
2. 基幹事業と戦略事業のプライオリティ付け。（飲料）
3. 消費者が広告を通じて、企業イメージや企業姿勢を判断する傾向が強まるものと思われる。（乳製品）
4. 企業政策とともに歩む広告活動を目標とする。（食油）
5. 企業政策・販促策・営業サイドの統一を踏まえた上での、“マス広告”対応の商品選択と、より効率的な広告を打つこと。（日本酒）

6. とくに販売につながる広告。(酒類)
7. フランチャイズによる店舗数拡大のため。(医薬品)
8. 新製品市場導入に当たりのエリア・テストマーケティングの実施。(医薬品)
9. 企業のマーケティング活動における諸政策に合わせて、広告展開を実施し効果的な活動とする。(医薬品)
10. 現行の実施媒体広告の投下費見直し、エリアマーケティング等。(毛髪品)
11. “顧客第一主義”に則ったマーケティング活動。(化粧品)
12. 製薬会社の薬粧部門なので難しい面がある。(化粧品)
13. 重点商品、育成商品化への特化。(育児用品)
14. 企業政策を明確にした中で、トータルな広告活動を展開する。(総合家電品)
15. 製品宣伝と企業広告の整合性。(総合家電品)
16. 広告が商品に寄りすぎており、企業のイメージが固めなくなっている。(音響品)
17. 宣伝予算減少傾向の中で、広告活動のあり方を再度構築する必要がある。“何のために広告するのか?”(情報機器)
18. ①イメージ広告から技術・物づくり訴求。②業態別マーケティング。(精密機器)
19. 企業レベル、ブランドレベル、そして販促レベルのコミュニケーション活動が一体となって全体を構成し、消費者に選ばれる企業の顔を持つことが必要。(自動車)
20. 企業の顔となるべき広告活動は、大筋において企業政策を映す鏡であらねばならない。(紡績)
21. 今の時代に、伝えるべき企業理念が明確にある。その姿勢を世に問いたい。(衣料品)
22. 当社は子会社として親会社の理念を十分に反映した戦略・活動に徹せねばならない。(光学機器)
23. 景気後退に伴う企業政策に対応した広告活動(=戦略の整合性)が不可欠であり、その精度の高さが要求される。(スポーツ用品)
24. 広告予算確保の上からも、企業経営戦略の一環としての広告活動であることを、トップに十分認識してもらうことが大切。(産業機器)
25. 企業広告戦略は、企業全体の戦略を具体化して媒体展開するものである。(産業機器)
26. 競争が激化し、一番店として従来のフルターゲットでは顧客を捉えられなく

なっている。他店とどう棲み分けすべきか、企業の政策を把握しながらの広告表現が求められている。(百貨店)

27. 「健康な快適生活」の提案をポリシーとする企業方針の最適な広告と販促を探る。(量販店)
28. お客さま第一主義にもとずき、企業寄りの広告活動から顧客本位の広告活動へ見直しを図る。(量販店)
29. 企業政策の急激な転換が起こるものと考えられる。広告も当然に変わるだろう。(量販店)
30. 企業の社会的使命の重視による信用回復策が最重要。(証券)
31. 広告戦略の効果を重視しているため。(エネルギー)
32. 広告活動がマーケティングなど、企業政策と一致させることが大切。(住設備品)
33. 企業の持つメディアとして、重要な社員に明確な指針を示すこと。(建材)
34. 単なる企業イメージアップだけでなく、企業が何を考えどうしたいか、またそれが消費者にとってどう有益なのか、実質的な広告をしたい。(建設)

### 第3位：販売部門との調整と連携強化

1. 営業との情報交換を強め、タイムリーな宣伝作業を効率的に実施。(飲料)
2. 売りにつながる速効性ある広告が要求されている。(飲料)
3. 消費者の購買意志が、購買時点で変化しないように図る。(飲料)
4. 宣伝費の頭打ち傾向下に、その効果・効率を高めるため、拡販余地あるいは宣伝の効く地域への宣伝投下を図る。そのための営業との連動。(製パン)
5. マーケティング・コストの効率化。(乳製品)
6. 広告活動を展開する上での最も基本的な課題である。(製粉)
7. 販売部門に密着した広告の増加。(調味料)
8. 販売を支援する広告活動を今まで以上に目指す。(食油)
9. より一層、販売直結型の広告宣伝を展開。(水産)
10. 意味ある広告活動は、営業密着を抜きにしては考えられない。(水産)
11. 適切なコストと的をえたタイミング、そして正確なターゲットにより効率よく広告を到達させるため。(加工食品)
12. 当社では問屋筋との合同展示会が主体であり、各販売部門が協力して実施する。全社的な開催。(水産)
13. 相互の部門が勝手にしては効果がない。(焼酎)
14. 費用対効果を重視。(酒類)

15. 広告だけ先行しても不可。モノが売れてこそ広告である。販売に結びつく広告が必要。(酒類)
16. 商品一販売一広告の各コンセプトの一元化を徹底。広告効果の最大化を実現するため。(医薬品)
17. 販売なくして生産なく、生産なくして広告はない。三位一体と考える。(ティッシュ)
18. 販売・マーケティングは一体の考え方を徹底。(ティッシュ)
19. 単に広告すればよいというのではなく、実際の売りに結びつく広告宣伝の展開を図る。(包装材)
20. 広告の速効性、店頭活性化のために、商品のよさを伝達することが必要。売りを目的とした施策に貢献すべきである。(総合雑貨)
21. 年間販売スケジュールと広告キャンペーンの連動。(ペットフーズ)
22. より効率的、効果的なコミュニケーション戦略を策定するため。(育児用品)
23. 売上につながる広告の推進。(映像機器)
24. 売りへの結びつきを目的に営業と密着していくこと。(事務用品)
25. 販売力強化に伴う、そのバックアップ強化が今後の低速時代には必要。(ゴム製品)
26. 販売部門との情報共有化により、効率的かつ戦略的な広告活動を推進するため。(電機部品)
27. 販売活動のバックアップとしての目的を明確化し、販売部門が活用できる展開が必要。(家電量販店)
28. 社会情勢を的確に把握し、それに対応していくことが益々重要。(量販店)
29. 広告のヘヴィアップの時期に、効果的な販売促進を連動させること。(銀行)
30. 費用対策効果を高めるために、販売部門との一層の連携強化が必要。(銀行)
31. 広告＝企業の実力＝トップ。(建材)

#### 第4位：企業広告への取組み

1. 本年創業〇〇周年を迎え新たなスタートするに当たり、企業理念を中心に企業PRを展開する。(製菓)
2. リクルートを意識。(乳製品)
3. 社名、業務内容の認知度アップ。(健康食品)
4. 企業イメージを上げ、高付加価値商品を売込みやすい環境にする。(調味料)
5. 他業界への多角化展開を進めており、企業アイデンティティを含めた企業広告



- の手法を確立せねばならない。(加工食品)
6. 新イメージ醸成のため。(畜産)
  7. 商品は普及しているが、会社内容への理解が低い。(焼酎)
  8. 企業が社会にどう貢献しているか、また役立ちたいと考えているか、もう一度認識させたい。(日本酒)
  9. 企業姿勢の理解促進。(洋酒)
  10. このような経済状況の時期の方が、かえって企業広告の好機といえるかも知れない。(医療器具)
  11. 個々のブランド戦略には限界がある。しかしながら、トータルな広告表現は一層困難ではあるが……。 (美容品)
  12. 企業認知度、理解度を高め、同時にリクルート効果を狙う。(音響品)
  13. 企業広告と商品広告の差が益々なくなり、企業広告の役割は増大している。(情報機器)
  14. 全社を挙げての企業革新運動に取組んでおり、それを踏まえての情報発信の強化を図りたい。(情報機器)
  15. 企業のイメージ総量が低い。これをアップして、製品への信頼感を増幅したいため。(複写機器)
  16. 人・社会から信頼され共感される“よい企業イメージ”の確立を目指し、企業の実体や日頃の活動内容を地道に訴求していきたい。(自動車装備品)
  17. エンド・プロダクツがまだ少ないため、企業広告による社会的認知が最も重要となる。(化繊)
  18. 企業の知名・認知度の向上が急務。(事務器具)
  19. 多角化経営により、まず企業に対する好イメージの醸成が必要。(事務用品)
  20. ユーザーの商品選択は、社会での企業の位置で決まる場合が多くなっている。(ゴム)
  21. 環境問題など、企業の姿勢が強く問われている。(ゴム)
  22. 製品差別化は、企業イメージによる傾向がますます増加する。(産業機械)
  23. 景気停滞が予測される中で、これまで積み重ねてきた企業広告を続けることが将来の効果につながる。(化学工業)
  24. 当社のブランドおよび企業名の浸透。(化成品)
  25. ここ数年の事業分野拡大に伴う企業領域の変化を、とくに新規事業の関連市場に向けて周知させる必要がある。(化学工業)
  26. 長期的イメージの確立。(化学工業)

27. 企業認知とイメージ育成の必要性。(化学工業, 電子部品)
28. 企業イメージの一層の高揚。(百貨店)
29. 当社広告戦略の第一目標は、イメージ・チェンジのための企業広告をまず主体に考える。
30. 座席販売という特異な商品であるため、企業全体のイメージで消費者に強く訴求することが大切。(運輸)
31. 社会貢献活動の重視とその活発化のため。(エネルギー)
32. 「企業の総合力が見える広告」が益々重要になる。(エネルギー)
33. ベーシックな事業理解を獲得していくことが、経営上の急務。(通信)

#### 第5位：マス媒体積極活用への取組み

1. 企業の景気見通し悪化を踏まえ、消費動向の変化に対応して、商品を主格に据えたダイレクトなコミュニケーションを見直す方向を考えたい。(飲料)
2. 重点商品に対しては、TV以外に雑誌、交通、屋外など、メディアミックスで消費者に訴求を図る。(製菓)
3. リーチの広いマス媒体を利用して、認知度、信頼度ともに確実なものが得られるため。(乳製品)
4. 需要低迷へのマスによる商品広告の活発化のため。(乳製品)
5. 商品イメージの活性化および維持。(洋酒)
6. トイレタリー品の場合は、マス媒体活用が不可欠。(殺虫剤)
7. マス媒体の効率的な活用。(医薬品)
8. ルート販売による商品流通を積極的に援護するため。(医薬品)
9. 重点新製品の知名度向上と理解度の促進を図るため。(包装材)
10. 日用消費財において、マス媒体は重要な存在。その効率的な使用について積極的な姿勢で対処していく必要がある。(嗜好品)
11. 広告の価値が問われる年。媒体戦略を慎重かつ大胆に展開。営業のバックアップを第一に考える。(総合家電)
12. 商品広告の重点展開のため。(情報機器)
13. マス活用による販売機会の創出、販売拠点の拡大などに取組みたい。(映像機器)
14. 商品広告を通じて、その開発思想を訴求していくのが基本姿勢。予算の上積みは望めないで、イベントなどを縮小してでもマス広告量を確保する。(自動車)
15. パブリシティの活用、そして広告を通じて消費者に訴求。(衣料品)
16. 販促予算の増加傾向。(寝具品)

17. パブリシティを含む、マスコミへの情報コントロールとしての一環。(産業部品)
18. 銀行の自主規制撤廃に向けて、メディアミックスの中心となる媒体に注目し、積極的に取組みたい。(銀行)
19. TV広告の効果的な活用とメディアミックスによる展開を図る。(銀行)

#### 第6位：広報・PR活動への取組み

1. 機能充実を図り、より適切な対応に努める。(乳製品)
2. 社名と商品名の結びつき。(水産)
3. マイナス情報への対応を研究し、PRに積極的に取り組む。(医薬品)
4. 新製品の社内外への広報。(医薬品)
5. 少ない予算で広告効果を上げるため、純広だけではなくパブリシティ活動に対して積極的に取組む。生活者も広告よりパブリシティ記事に注目し、信頼を置くようだ。(化粧品)
6. 新商品を早く消費者、流通に認知してもらうため。(包装材)
7. 当社の“21世紀ビジョン”に向けて、社内外への積極的な広報活動に取り組む。(タイヤ)
8. よいニュースを積極的に流す。(紡績)
9. 限られた予算で最大の効果を上げるため、可能な限りメディアミックスを行う。(スポーツ衣料)
10. 当社として不足し、弱い部分なので、これを活力。(ゴム)
11. 新製品開発情報=広報はベンチャー企業にとっては生命線である。大々的にニュースを出して行きたい。(コンピュータ・ソフト)
12. マスコミを通し積極的に企業情報の露出を高める。(電機品)
13. イメージ広告の先行から、業容や開発商品などを伝えるような広報を兼ねた産業広告的なもの。(産業機器)
14. 社会に広く事業活動の実態を知ってもらう必要がある。(化学工業)
15. 当社には、広告宣伝部門はなく、広報部門である。(運輸)
16. 制約された広告投入費での生活者メッセージの展開には限りがあり、真のコーポレート・メッセージ到達手段は、広報の展開においては無い。(保険)
17. 企業イメージの向上。(エネルギー)

#### 第7位：トップとの意志疎通強化

1. 外資の場合、トップが日本の広告環境に対する理解がないので。(製菓)

2. オーナー企業として、トップの胸中にある広告、販促哲学をいかに具現化していくか。(加工食品)
3. 市場のうねりは、かつて経験したことのない規模をもって多面化している。俗なトレンドに振り回されて、企業領域がウイルスに侵されないためにも……。 (酒類)
4. 市場における当社商品の可能性。(洋酒)
5. 積極的な広報活動のためには、トップの意志疎通強化は不可欠。(医薬品)
6. 新製品の広告・広報、企業広報全てに、常にトップとの意志疎通は最重点課題である。(医薬品)
7. 広告および広報活動で、社会・環境への貢献についての企業姿勢を打ち出すため。(医薬品)
8. 広告する商品やその方向性と企業方針の合致が重要。(ティッシュ)
9. 効果測定が難しい広告への理解が第一。(包装材)
10. 営業展開と連動させるため、トップとの意志疎通を図る。(電機)
11. 広報活動は、経営方針を社外に伝えることが基本。(化学)
12. 長期戦略の着実な実行のためには、トップの理解支持が不可欠。(化学)
13. 日本社会でのメセナ、フィランソピイなどの評価が、各企業で明確でない。当社の位置付けのためにも上下の意志疎通を要す。(エネルギー)
14. 企業イメージにかかわる部分も多く、常に一体となって総合効果を狙う必要がある。(エネルギー)

#### 第8位：広告効果測定への取組み

1. 広告投入への適正な効果判断を、金額ベースおよび表現ベースでできるようにしたい。(飲料)
2. とくにマス媒体を利用した時の効果が不明。(製菓)
3. これにより、より効果的・効率的な広告を目指す。(乳製品)
4. 社内の総資源の見直しがなされ、宣伝分野でも定量化、計数化が必須となりつつある。(加工食品)
5. 質は量に勝る。(医薬品)
6. 企業広告、商品広告のいずれも、他社に対する差別化が難しくなっており、自己評価でない客観的検証が今まで以上に重要である。(情報機器)
7. 広告はアテンションが第一と考えていたが、認知度が薄いようである。これは広告内容なのか媒体なのか、測定での検証が必要である。(画材)

8. 投資効果・投資効率を最優先課題にしている。(百貨店)
9. 費用対効果を考慮した有効な広告を重視。(エネルギー)

#### 第9位：広告表現の開発と水準向上

1. 生活者との絆づくりを図るクリエイティブ・テーマの開発と、より印象に残るパワーを有する表現力の確立。(飲料)
2. 出稿量と密接に関係するが、表現効率をより高めて、広告費全体の効率アップさせることが、競争に伍していく必須条件。(製菓)
3. ブランド・イメージ重視により、広告表現の水準向上が最大課題。(乳製品)
4. インパクトの強い広告表現の研究に努める。(乳製品)
5. 少ない媒体費であっても、広告表現の質向上でカバーする。(健康食品)
6. 医家向き薬品の広告は表現上、種々な規制があるが、その中でより効果的な質の高い広告表現を目指している。(医薬品)
7. 顧客サイドに立って納得できる表現の質の向上。送り手がいかに工夫すべきか。(美容品)
8. 限られた予算枠内における効率アップのため。(トイレタリー品)
9. 広告表現には常に新しいクリエイティビティが求められており、広告部門の最優先課題といえる。(化粧品)
10. ブランド・イメージ形成型の広告が多く、その表現方法(内容)によって効果が大きく異なってくる。(嗜好品)
11. 社会的な諸問題に対して適切な表現を開発する。(化学工業)
12. 社会をリードするインパクトがある広告は、そのソフト力のレベルアップにある。(百貨店)
13. ライフスタイル戦略に関連して、より効率的、より美的な表現を開発したい。(通販)
14. 新商品をどう広告に展開するかについて研究したい。(建設)

#### 第10位：地域広告展開への取組み

1. 今後はエリア別マーケティングを目的に、地域活性化を図る必要がある。(飲料)
2. 地域重点化。(乳製品)
3. 地域による商品政策の異なりによる。(調味料)
4. 新規エリア参入に当たり、トータルマーケティングでの広告の役割を明確にし、実施して行く。(加工食品)

5. 当社の工場立地，販売エリアの分布状況により，最重点地域を設定せざるをえない。(トイレタリー品)
6. TV媒体を中心に，販売への効果的な宣伝活動を推進。(精密機器)
7. 地域別・個別マーケティング必要性が増加。(映像機器)
8. きめ細かな広告展開が重要性を増している。(衣料品)
9. 一極集中型からの是正。(画材)
10. マスの時代から地域の時代へ。(百貨店)
11. 地域の市場に合わせた特性を考えた戦略を行う必要がある。販促活動に合わせた広告展開が必要。(家電量販店)
12. 今まで広告宣伝は，地域ごとの支社に自由に実施させていたが，企業全体のイメージのため統一することを考えている。(運輸)
13. 本社から支社への大幅な権限委譲。(ローン)
14. 住宅では全国同一商品としての販売は困難。地域密着型商品による。(住宅)

#### 第11位：トータルマーケティングへの参画強化

1. 需要低迷下，より効率的な活動を展開すべく取組み強化。(乳製品)
2. ライフスタイル変化は，広告展開だけではなくモノづくりを含めたマーケティングの流れが重要。(製糖)
3. 業務用主体であった営業活動から，末端商品へ販促のウエイトを移行。トータルマーケティング機能を充実した商品開発，販売を展開。(水産)
4. 広告が単独で機能する時代ではない。広告宣伝の立場から，トータルマーケティングに関与できる体制を強めることが重要。(酒類)
5. 戦略プランニング，サイクルにおけるインプットとアウトプット段階での，より大きい貢献。(飲料)
6. トータルマーケティングを，より理解すべきである。(医薬品)
7. 広告の基礎体力を養うための内部的なアプローチである。(医療器具)
8. 広告意図の明確化(情報機器)
9. コミュニケーション活動の部分最適から全体最適を目指していくには，トータルマーケティングの見直しと広告活動の“位置付け”が必要。(自動車)
10. 宣伝リード型のマーケティング活動こそ，生活者の共感・共鳴を得る先兵的な役割を持つことの重要性を社内にPRしたい。(自動車)
11. シェア競争の激化に対応すべく，広告担当のトータルマーケティング活動への積極的参画が強く望まれる。(スポーツ用品)

12. 売るための、売れるためのトータルマーケティング戦略なくして、広告の存在はない。つまり、川下から川上へ。(電子機器)
13. 全社の支店、さらに世の中から見たと視点で＝広告活動のあり方が重要。(住設備品)

#### 第12位：環境・消費者問題への取組み

1. 地球にやさしい商品（ゴミ問題など）—消費者意識が単なる一過性のものかどうが見極める必要がある。(製菓)
2. 企業の社会責任が問われる時代である。(調味料)
3. 環境・消費者問題は、マーケティング活動上、無視できないテーマとなっている。広告の問題としても、本格的な取組みが必要。(酒類)
4. 再生資源の利用が最重要課題である。(ティッシュ)
5. P L（製造物責任）、C S（消費者満足）問題が、益々大きな社会問題となろう。(総合家電)
6. とくに環境問題に対する企業哲学が必要。(建設)

### 3. B-to-B 広告主324社の産業広告観及び広告活動

広告・販促活動といえば、消費財広告主の考え方・行動についての調査が主であり、産業財広告主（B-to-B 広告主または Biz-to-Biz 広告主）対象のものはわが国では少ない。

このほど小林太郎監修「第5次産業広告主の広告活動実態調査」（1991年10月～11月調査，社団法人日本産業広告協会1992年4月発行）の報告書をまとめることができたので，この調査結果の概要について説述したい。調査の方法，調査対象広告主，調査期間，業種別回収状況などは下記の通り。

#### 〔第5次産業広告主の広告活動実態調査報告書〕

#### 調査の方法

各広告主企業の広報宣伝担当部長宛に調査質問票を郵送，記入の上ご

返送いただいた。

#### 調査対象広告主

1990年1月から12月までの1カ年に亘って日刊工業新聞、日経産業新聞、日本工業新聞に産業広告を掲載した広告主および社日本産業広告協会広告主会員ならびに前回回答会社から1,200社を抽出して標本とした（前回標本数1,200社）。

#### 調査期間

調査質問票発送 1991年10月14日

質問票回収締切 1991年11月15日

#### 質問票回収状況

有効回答数 324社（前回 306社）

回収率 27.0%（前回25.5%）

#### 業種別回収状況

鉄鋼・非鉄・金属 43社（前回 35社）

精密機器 23社（前回 33社）

機械器具 95社（〃 78社）

化学・石油・窯業 17社（〃 31社）

電機機器 80社（〃 60社）

その他 44社（〃 55社）

ソフトウェア 5社

不明 0社（〃 2社）

輸送用機器 17社（〃 12社）

合計 324社（〃 306社）

#### （注）業種について

質問票では21業種として調査したが、報告書では統計の都合上8分類に統合した。即ち、「鉄鋼・非鉄・金属」には〈鉄鋼、非鉄金属、金属製品〉が、「化学・石油・窯業」には〈パルプ・紙加工、化学工業、石油・石炭製品、ゴム製品、皮革・皮革製品、窯業・土石製品〉が、「その他」には〈繊維工業、繊維製品、家具・装飾品、木材・木製品、食料品、出版・印刷、その他〉の業種が含まれ8分類となっている。



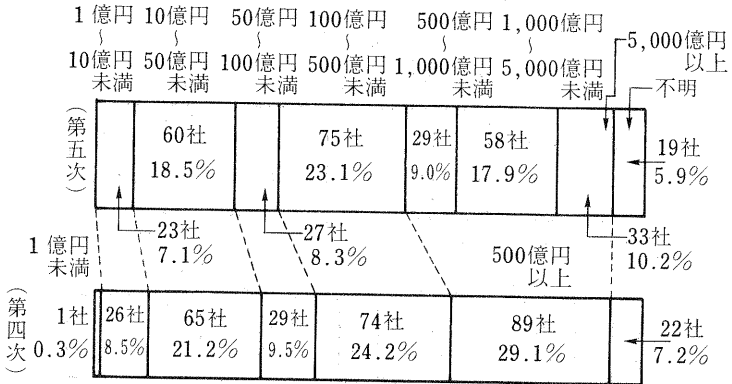
(1) 業 種 別

	鉄鋼 非鉄 金属	機械器具	電気機器	ソフト ウェア	輸送 機器 精密 機器	用 化学 石油 窯業 その他			
(第五次)	43社 13.2%	95社 29.3%	80社 24.7%		17社 5.3%	23社 7.1%	17社 5.3%	55社 13.6%	(合計 324社)
				5社 1.5%	輸送 精密				
(第四次)	35社 11.4%	78社 25.5%	60社 19.6%	45社 14.7%	31社 10.1%	55社 18.0%	2社 0.7%		(合計 306社)
	鉄鋼 金属						不明		

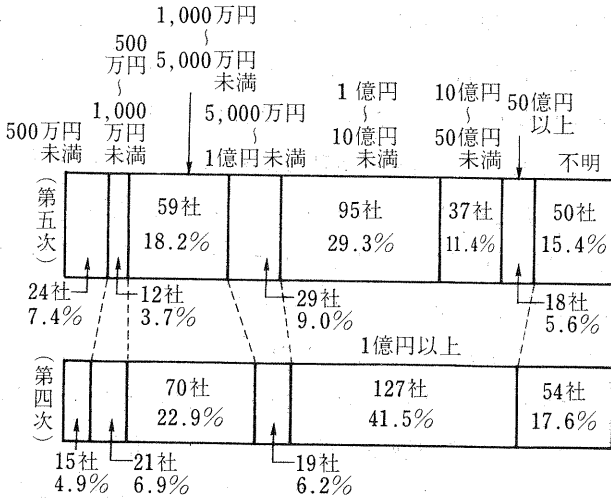
(2) 資 本 金 別

	5,000万円 未満	1億円 未満	10億円 未満	30億円 未満	100億円 未満	500億円 未満	500億円 以上	
(第五次)	54社 16.7%	35社 10.8%	64社 19.7%	37社 11.4%	48社 14.8%	52社 16.1%	29社 9.0%	5社 1.5%
						100億円 以上		
(第四次)	62社 20.3%		68社 22.2%	29社 9.5%	44社 14.4%	63社 20.6%	16社 5.2%	
		24社 7.8%						

(3) 年間総売上高別



(4) 年間総広告費別



(5) 対売上高広告費比率別

	0.1%	0.3%	0.5%	0.7%	1%~3%	3%	不明
	0.1%	0.3%	0.5%	0.7%	1%~3%	3%	不明
	未 満	未 満	未 満	未 満	未 満	未 満	未 満
(第五次)	54社 16.7%	33社 10.2%	30社 9.2%	33社 10.2%	80社 24.7%		60社 18.5%
18社 5.6%	0.1%	0.4%			1%~5% 未 満	5% 以上	16社 4.9%
	0.4%未 満	0.7%未 満					
(第四次)	20社 6.5%	61社 19.9%	50社 16.3%	21社 6.9%	78社 25.5%		59社 19.3%
							17社 5.6%

1. 産業広告主の現在のマーケティング活動の重点

広告主のマーケティング機能の重点は現在はどういうところにあるのか。全体及び業種別の、製品の品質・性能、新製品の開発、製品の価格政策、広告宣伝活動、流通経路対策、ユーザーへの技術サービス、セールスマンの養成・管理、市場調査、その他などへの重視程度は、現在のマーケティングの局面では表1になる。全体では新製品の開発80.6%、製品の品質・性能78.4%、これらに広告宣伝活動43.8%、ユーザーへの技術サービス43.2%、流通経路対策29.0%、セールスマンの養成・管理24.4%、市場調査22.2%、製品の価格政策19.8%、その他2.8%が続く。産業広告主の場合製品関係機能が最上位となるのは当然であるが、プロモーションとかマーケティング・コミュニケーションの広告宣伝活動43.8%、ユーザーへの技術サービス43.2%、セールスマンの養成・管理24.4%という現局面にも注目したいところ。業種別の差異をこの表から理解されたい。なお、業種によってはサンプル数が少ないためこの読み方には特に注意されたい。このような重点は企業規模、年間広告費、対売上高広告費、その他の別な

どから検討するとおもしろいが、これらについては説明を割愛する。

表1 マーケティング活動の重点・現在 (MA)

業種 (SA)	合計	製品の 品質・ 性能	新製品の 開発	製品の 価格政 策	広告宣 伝活動	流通経 路対策	ユーザ ーへの 技術サ ービス	セール スマン の養成 ・管理	市場調 査	その他	不明
全 体	324 100.0	254 78.4	261 80.6	64 19.8	142 43.8	94 29.0	140 43.2	79 24.4	72 22.2	9 2.8	6 1.9
鉄鋼・非 鉄・金属	43 100.0	35 81.4	29 67.4	6 14.0	18 41.9	8 18.6	17 39.5	7 16.3	8 18.6	2 4.7	1 2.3
機械器具	95 100.0	78 82.1	75 78.9	16 16.8	44 46.3	29 30.5	47 49.5	25 26.3	21 22.1	1 1.1	1 1.1
電気機器	80 100.0	65 81.3	73 91.3	20 25.0	33 41.3	22 27.5	38 47.5	27 33.8	19 23.8	2 2.5	1 1.3
ソフトウ ェア	5 100.0	4 80.0	4 80.0		2 40.0	2 40.0	3 60.0	2 40.0	1 20.0		
輸送用機 器	17 100.0	14 82.4	15 88.2	4 23.5	6 35.3	6 35.3	4 23.5	3 17.6	5 29.4		
精密機器	23 100.0	18 78.3	19 82.6	3 13.0	11 47.8	7 30.4	9 39.1	3 13.0	7 30.4		
化学・石 油・窯業	17 100.0	14 82.4	13 76.5	6 35.6	6 35.6	9 52.9	9 52.9	2 11.8	2 11.8		
そ の 他	44 100.0	26 59.1	33 75.0	9 20.5	22 50.0	11 25.0	13 29.5	10 22.7	9 20.5	4 9.1	3 6.8

この現在のマーケティング活動の重点は、将来のそれとなるとどうなるのか。重点項目はこのようになる。新製品の開発81.2%、製品の品質・性能61.4%、広告宣伝活動49.7%、ユーザーへの技術サービス44.1%、市場調査39.5%、流通経路対策37.0%、セールスマンの養成・管理32.4%、製品の価格政策20.4%、その他3.4%。項目の順位は現在と大体同じだが、市場調査の上位指摘には特に注意したい。

表2 マーケティング活動の重点・将来 (MA)

業種 (SA)	合計	製品の品質・性能	新製品の開発	製品の価格政策	広告宣伝活動	流通経路対策	ユーザーへの技術サービス	セールスマンの養成・管理	市場調査	その他	不明
全体	324 100.0	199 61.4	263 81.2	66 20.4	161 49.7	120 37.0	143 44.1	105 32.4	128 39.5	11 3.4	6 1.9
鉄鋼・非鉄・金属	43 100.0	27 62.8	32 74.4	5 11.6	18 41.9	15 34.9	19 44.2	15 34.9	15 34.9	2 4.7	1 2.3
機械器具	95 100.0	55 57.9	75 78.9	19 20.0	41 43.2	35 36.8	49 51.6	33 34.7	38 40.0	3 3.2	2 2.1
電気機器	80 100.0	47 58.8	68 85.0	23 28.8	44 55.0	35 43.8	37 46.3	28 35.0	39 48.8	2 2.5	1 1.3
ソフトウェア	5 100.0	4 80.0	5 100.0	1 20.0	3 60.0	1 20.0	4 80.0	1 20.0	2 40.0		
輸送用機器	17 100.0	11 64.7	16 94.1	5 29.4	9 52.9	4 23.5	6 35.3	3 17.6	5 29.4		
精密機器	23 100.0	17 73.9	21 91.3	4 17.4	13 56.5	9 39.1	9 39.1	6 26.1	9 39.1		
化学・石油・窯業	17 100.0	14 82.4	16 94.1	3 17.6	8 47.1	6 35.3	8 47.1	4 23.5	7 41.2		
その他	44 100.0	24 54.5	30 68.2	6 13.6	25 56.8	15 34.1	11 25.0	15 34.1	13 29.5	4 9.1	2 4.5

## 2. 広告宣伝効果として重視している点

広告主が広告宣伝活動の成果として重視している項目は表3の通り。

引合い・売上の増加89.2%，社名，企業イメージの向上83.3%，ブランド・製品イメージの向上74.1%が3大柱。これらに続く項目が代理店・販売店の販売意欲・協力意識の向上45.1%，人材募集に効果42.9%の2つ。なお，社内の志気の向上37.0%，自社の企業理念の浸透24.1%，株主・機関投資家との良好な関係づくり10.8%などの指摘率も見逃せないところ。業種別の期待成果にも留意されたい（表4参照）。

また，企業規模，資本金別からみても項目別順位に注意したいところがある。自社の企業理念の浸透，株主・機関投資家との良好な関係などはそ

の対象となる。こういう部分に関連するのがC Iである。これを産業広告主はどうみているのだろうか。

表3 広告宣伝活動の成果 (MA)

業種 (SA)	合計	引合い・売上の増加	社名・企業イメージの向上	ブランド・製品イメージの向上	人材募集に効果	社内の志気の向上	代理店・販売店の意識の向上	株主・機関投資家との良好な関係	自社の企業理念の浸透	不明
全体	324 100.0	289 89.2	270 83.3	240 74.1	139 42.9	120 37.0	146 45.1	35 10.8	78 24.1	2 0.6
鉄鋼・非鉄・金属	43 100.0	39 90.7	30 69.8	33 76.7	19 44.2	11 25.6	16 37.2	6 14.0	8 18.6	
機械器具	95 100.0	89 93.7	77 81.1	69 72.6	38 40.0	33 34.7	43 45.3	3 3.2	12 12.6	
電気機器	80 100.0	73 91.3	71 88.8	62 77.5	35 43.8	27 33.8	48 60.0	13 16.3	19 23.8	1 1.3
ソフトウェア	5 100.0	5 100.0	3 60.0	3 60.0	3 60.0	1 20.0	2 40.0	1 20.0	1 20.0	
輸送用機器	17 100.0	14 82.4	15 88.2	14 82.4	8 47.1	9 52.9	5 29.4	4 23.5	5 29.4	
精密機器	23 100.0	18 78.3	21 91.3	17 73.9	10 43.5	10 43.5	7 30.4	1 4.3	6 26.1	1 4.3
化学・石油・窯業	17 100.0	15 88.2	13 76.5	10 58.8	6 35.3	11 64.7	8 47.1	2 11.8	7 41.2	
その他	44 100.0	36 81.8	40 90.9	32 72.7	20 45.5	18 40.9	17 38.6	5 11.4	20 45.5	

表4 業種別6項目の重視順位

	引合い・売上の増加	社名・企業イメージの向上	ブランド・製品イメージの向上	代理店・販売店の意識の向上	人材募集に効果	社内の志気の向上
鉄鋼・非鉄・金属	1位	3位	2位	5位	4位	6位
機械器具	1位	2位	3位	4位	5位	6位
電気機器	1位	2位	3位	4位	5位	6位
精密機器	2位	1位	3位	6位	4位	4位
化学・石油・窯業	1位	2位	4位	5位	6位	3位

### 3. C Iの考え方とその対応

実施している40.7%，実施を計画中10.5%，実施していないが約半数の48.5%。そしてその実施時期は1990年と91年で29.8%，88年と89年で23.5%，88年から91年までの計が52.3%。

C I問題は別に新しいものではないが、B-to-B 広告主の出方としてはその歴史は浅い。C I実施の目的は、企業イメージの統一と向上87.1%，従業員の志気高揚などの社内活性化61.4%，経営革新50.0%，これが3大目的。これらに、デザイン戦略の統一25.0%，周年を記念して22.7%，人材募集のために15.9%，その他3%が続く。

C Iといえばマインド・アイデンティティ、ビヘイビア・アイデンティティ、加えてビジュアル・アイデンティティ視点のものが考えられるが、広告主のC Iの実態は一体どうであるのか。(質問8・MAによれば)会社名のロゴ・マーク、シンボルカラーの変更81.1%，企業理念の確立・スローガン策定など57.6%，会社名の変更35.6%，社内機構の見直し28.0%，その他6.1%である。そしてねらった効果は下記の通り。

企業イメージの統一・向上の達成56.1%が最高位で、企業風土の改善、社内活性化が進展41.7%，企業の知名度が高まったが31.1%，以上が評価に結びつく3大効果である。これに人材確保に役立った21.2%，マーケット・シェアが拡大し、売上が向上9.8%が続く。ところで、調査時点、まだ具体的な効果が確認できないものが28.8%であることをここに付記しておく。

C Iを実施していない企業は48.5%だが（一般に従業員数の少ないところはその率が高い），すべての企業がC Iを……と決めつけることもない。C Iを計画するときは、企業にとってはそうすることが必要となる問題とそれら問題を処理する機会（つまり、プロブレム&オポチュニティ、P&O）がみられるはずである。したがって、実施していない広告主はC Iの

P&O に、これからはますます留意することが肝心。

#### 4. 博覧会・外部展示会への参加程度

B-to-B 広告主はプロモーション手段として博覧会・外部展示会を注目しているが、彼らはどの程度これらを利用しているのか。「90年度に博覧会や外部の展示会（公募展，專業展など）に参加出展しましたか」に対し下記の回答を得た。参加出展した85.2%，しなかった13.9%。業種別については表5を参照。そして参加出展回数となると表6。全体では1～2回23.6%，3～5回28.3%，6～10回20.7%，11回以上26.8%となるが，業種別の実績は表6を参照のこと。

表5 博覧会・外部展示会への参加 (SA)

	合 計	参加出展 した	参加出展 しなかつ た	不 明
全 体	324 100.0	276 85.2	45 13.9	3 0.9
鉄鋼・非鉄・金属	43 100.0	32 74.4	10 23.3	1 2.3
機 械 器 具	95 100.0	79 83.2	14 14.7	2 2.1
電 気 機 器	80 100.0	76 95.0	4 5.0	
ソ フ ト ウ ェ ア	5 100.0	5 100.0		
輸 送 用 機 器	17 100.0	15 88.2	2 11.8	
精 密 機 器	23 100.0	20 87.0	3 13.0	
化学・石油・窯業	17 100.0	16 94.1	1 5.9	
そ の 他	44 100.0	33 75.0	11 25.0	



表6 参加出展回数（90年度）（SA）

	合計	1～2回	3～5回	6～10回	11回以上	不明	非該当
全 体	276 100.0	65 23.6	78 28.3	57 20.7	74 26.8	2 0.7	48
鉄鋼・非鉄・金属	32 100.0	10 31.3	11 34.4	3 9.4	7 21.9	1 3.1	11
機 械 器 具	79 100.0	22 27.8	28 35.4	9 11.4	20 25.3		16
電 気 機 器	76 100.0	12 15.8	14 18.4	21 27.6	28 36.8	1 1.3	4
ソフトウェア	5 100.0	2 40.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0		
輸 送 用 機 器	15 100.0	3 20.0	4 26.7	2 13.3	6 40.0		2
精 密 機 器	20 100.0	3 15.0	5 25.0	6 30.0	6 30.0		3
化学・石油・窯業	16 100.0	3 18.8	7 43.8	4 25.0	2 12.5		1
そ の 他	33 100.0	10 30.3	8 24.2	11 33.3	4 12.1		11

「貴社では、90年度、自社独自の展示会（プライベート展など）を開催しましたか。（SA）」の間には表7の回答を得た。自社独自の展示会を開催した34.6%、開催しなかった64.5%。これらについての業種別パーセントは表7を読みたい。

ところで独自の常設展示場・ショールームを設けているのは48.8%、設けていないのは48.8%。また、文化・スポーツイベントの協賛率が、協賛した32.7%、協賛しなかった64.2%、部分的なりともコーポレート・カルチャー問題に関心を寄せていることがわかる。この文化・スポーツイベントの協賛回数は1～2回44.3%、3～4回17.9%、5～6回10.4%、7～8回1.9%、9～10回4.7%、11回以上6.6%である。

さて、文化イベントとしてはどういふものに……についてであるが、行っ

表7 自社独自の展示会の開催 (SA)

	合 計	参加出展 した	参加出展 しなかつ た	不 明
全 体	324 100.0	112 34.6	209 64.5	3 0.9
鉄鋼・非鉄・金属	43 100.0	9 20.9	33 76.7	1 2.3
機 械 器 具	95 100.0	26 27.4	68 71.6	1 1.1
電 気 機 器	80 100.0	35 43.8	45 56.3	
ソ フ ト ウ ェ ア	5 100.0	3 60.0	2 40.0	
輸 送 用 機 器	17 100.0	7 41.2	10 58.8	
精 密 機 器	23 100.0	11 47.8	12 52.2	
化学・石油・窯業	17 100.0	5 29.4	12 70.6	
そ の 他	44 100.0	16 36.4	27 61.4	1 2.3

ている企業は、博覧会17.9%、美術10.4%、講演会・セミナー21.7%、その他19.8%と答えている。また、協賛したスポーツイベントについては、ゴルフ26.4%、カーレース17.9%、マラソン19.8%、体操競技3.8%、テニス11.3%、スキー6.6%、アメリカン・フットボール8.5%、その他31.1%となっている。

#### 5. 産業広告媒体としてのビデオの評価

—印刷カタログ費の20%台以下の企業が75%—

今回の調査では販促ビデオの導入度をチェックしてみた。導入している59.9%、していない39.2%。印刷カタログ費を100とするときの販促 VTR 費の割合は表8の通り。

表8 販促ビデオ導入の場合の印刷カタログを100  
とするとときのビデオの金額対比

10%未満	47(14.5)	24.2	29.0
10%台	49(15.1)	25.3	30.2
20%台	24( 7.4)	12.4	14.8
30%台	14( 4.3)	7.2	8.6
40%台	5( 1.5)	2.6	3.1
50%台	6( 1.9)	3.1	3.7
60%台	2( 0.6)	1.0	1.2
70%台	1( 0.3)	0.5	0.6
80%台	1( 0.3)	0.5	0.6
90%台	0( 0.0)	0.0	0.0
100%以上	13( 4.0)	6.7	8.0
不 明	32( 9.9)	16.5	
非 該 当	130(40.1)		
合 計	324(100.0)	194	162

表9 販促ビデオの活用 (MA)

	合 計	展示会 等で使 用する	ショー ルーム ・工場 見学等 で活用	セー ルスに 使用す る	顧 客に 出 し 使 用す る	社内各 部署で 教育用 として	その他	不 明	非該当
全 体	194 100.0	166 85.6	128 66.0	167 86.1	97 50.0	112 57.7	9 4.6		130
鉄鋼・非鉄・金属	18 100.0	15 83.3	15 83.3	16 88.9	11 61.1	16 88.9			25
機 械 器 具	57 100.0	46 80.7	35 61.4	50 87.7	31 54.4	22 38.6	1 1.8		38
電 気 機 器	51 100.0	46 90.2	37 72.5	48 94.1	22 43.1	29 56.9	3 5.9		29
ソ フ ト ウ ェ ア	1 100.0	1 100.0	1 100.0						4
輸 送 用 機 器	11 100.0	11 100.0	9 81.8	8 72.7	5 45.5	9 81.8			6
精 密 機 器	18 100.0	15 83.3	9 50.0	18 100.0	8 44.4	10 55.6	2 11.1		5
化学・石油・窯業	15 100.0	12 80.0	8 53.3	12 80.0	8 53.3	10 66.7	1 6.7		
そ の 他	23 100.0	20 87.0	14 60.9	15 65.2	12 52.2	16 69.6	2 8.7		21

印刷カタログ費の20%以下の広告主が75%となる（販促ビデオを使っている企業の場合）。さて、このビデオをどんな目的に利用しているかというところ、その回答が表9。全体では、展示会等で使用する85.6%、セールスに使用する86.1%、ショールーム・工場見学等で活用する66.0%、社内各部署で教育用として57.7%、顧客に貸し出す50.0%だが、業種により使い方が若干異なる。B-to-B 広告とかプロモーション面での販促ビデオの使い方は、これからますます効果的・効率的になろう。

#### 6. 産業広告の組織とトップの広告理解度

一理解がある76.5%，あまりない19.1%，無関心1.2%—

産業広告宣伝活動の担当部門は、総務部門13.9%，社長室13.3%，広報部・広報室18.5%，広告部・宣伝部など独立した部門17.0%であるが、最高率が営業部門の31.5%である。業種別の傾向については表10を参照のこと。

表10 産業広告宣伝活動の担当部門 (MA)

業 種 (SA)	合 計	総務部 門	社長室	営業部 門	企画・ マーケ ティン グ部門	広報部 ・広報 室	広告部 ・宣伝 部など 独立し た部門	その他	不 明
全 体	324 100.0	45 13.9	43 13.3	102 31.5	72 22.2	60 18.5	55 17.0	14 4.3	5 1.5
鉄鋼・非鉄・金属	43 100.0	11 25.6	5 11.6	12 27.9	6 14.0	8 18.6	4 9.3	5 11.6	2 4.7
機 械 器 具	95 100.0	12 12.6	17 17.9	34 35.8	25 26.3	12 12.6	9 9.5	2 2.1	1 1.1
電 気 機 器	80 100.0	9 11.3	6 7.5	24 30.0	21 26.3	11 13.8	26 32.5	3 3.8	
ソフトウエア	5 100.0	1 20.0	1 20.0	3 60.0	1 20.0				
輸 送 用 機 器	17 100.0	4 23.5	2 11.8	7 41.2	3 17.6	6 35.3	2 11.8	1 5.9	
精 密 機 器	23 100.0	2 8.7	4 17.4	8 34.8	6 26.1	4 17.4	3 13.0	1 4.3	
化学・石油・窯業	17 100.0	1 5.9	1 5.9	7 41.2	5 29.4	7 41.2	1 5.9		
そ の 他	44 100.0	5 11.4	7 15.9	7 15.9	5 11.4	12 27.3	10 22.7	2 4.5	2 4.5

表11 広告予算の算出方法 (MA)

業種 (SA)	合計	広告目標 にあわせて 算出	前年度 売上高 に一定 比率	本年度 見込売 上に一 定比率	前年度 利益に 一定比 率	本年度 見込利 益に一 定比率	前年度 の宣伝 費実績 に一定 比率	本年度 見込実 績に一 定比率	その時 々の状 態に応 じて任 意	支出可 能な限 り	その他	不明	非該当
全体	264 100.0	112 42.4	28 10.6	52 19.7	5 1.9	5 1.9	97 36.7	21 8.0	104 39.4	15 5.7	11 4.2	3 1.1	60
鉄鋼・ 非鉄・ 金属	28 100.0	9 32.1	6 21.4	7 25.0		1 3.6	13 46.4	1 3.6	12 42.9	1 3.6	1 3.6		15
機械器 具	72 100.0	29 40.3	8 11.1	17 23.6	2 2.8	3 4.2	24 33.3	3 4.2	25 34.7	5 6.9	3 4.2	1 1.4	23
電気機 器	74 100.0	33 44.6	7 9.5	21 28.4	1 1.4		30 40.5	10 13.5	22 29.7	3 4.1	1 1.4	1 1.4	6
ソフト ウェア	3 100.0	2 66.7							1 33.3				2
輸送用 機器	13 100.0	5 38.5		2 15.4			4 30.8		9 69.2				4
精密機 器	19 100.0	10 52.6	2 10.5	2 10.5			5 26.3	1 5.3	9 47.4	1 5.3			4
化学・ 石油・ 窯業	15 100.0	7 46.7	1 6.7	1 6.7			6 40.0	2 13.3	6 40.0		1 6.7	1 6.7	2
その他	40 100.0	17 42.5	4 10.0	2 5.0	2 5.0	1 2.5	15 37.5	4 10.0	20 50.0	5 12.5	5 12.5		4

広告宣伝活動の担当部門は広告部・宣伝部など独立した部門と割り切ることもない。その組織にとり広告宣伝活動がしやすい、効果的、効率的、かつ市場インパクトが高まりやすい担当部署となっていればよい。たとえば、営業部門に所属しているために効果的というときには、別に担当部署は独立させることもない。

さて、産業広告主のトップ・マネジメントはB-to-B 広告をどう理解しているのか。理解あり76.5%，あまりない19.1%，無関心1.2%である。このあたりで広告予算問題に移ろう。広告予算制の採用率は324社の81.5% (264社) である。不採用が16.0%，不明2.5%。では採用企業の広告予算算出方法はどうなっているのだろうか (表11参照)。全体では、広告目標に合わせて算出42.2%，その時々状態に応じて任意39.4%，前年度の実

績に一定比率を36.7%，本年度見込売上高に一定比率を19.7%，前年度の売上高に一定比率を10.6%が主な方法となる。もとより業種別では主な方法も異なるので，その点を考慮されたい。

「貴社の90年度の国内における産業広告宣伝費について項目別にお知らせ下さい。空欄に%（0～100の数字）でご記入下さい。なお，ここでは貴社が産業広告宣伝費としているものすべてを含みます」の全体の回答が表12。産業広告費構成費目および各費目の占める割合がこれから理解できよう。これは全体的なワクで，各々の広告主のガイドラインになるというものでもない。

表12 産業広告費費目別金額

項 目	平均値(比率)	平均金額(万円)
印 刷 費	28.37%	27,530.8
掲 載 費	31.40%	29,433.7
電 波 費	4.55%	4,265.1
屋 外 廣 告 費	2.31%	2,165.4
展 示 費	18.88%	17,697.7
イ ベ ン ト 費	1.08%	1,012.4
制 作 費	6.09%	5,708.6
そ の 他	6.32%	5,924.2
合 計	100.00%	93,737.9

海外広告費についても触れてみたい。回答社の海外広告実施率は48.8%，実施していない47.5%，今後実施したい2.2%である。90年度対比での91年度の国内宣伝費と海外宣伝費の増減については表13のようになる。産業広告主の場合どういうパターンが目立っているかをこの表から読みとられたい。なお，90年度の海外での産業広告宣伝費の項目別比率については説明を割愛する。

表13 国内宣伝費と海外宣伝費

国内 宣伝費	海外宣 伝費	増 加	変わら ない	減 少	合 計
増	加	42 28.4%	28 18.9%	6 4.1%	76 51.4%
変わら ない		8 5.4%	31 20.9%	3 2.0%	42 28.3%
減	少	5 3.4%	10 6.8%	15 10.1%	30 20.3%
合	計	55 37.2%	69 46.6%	24 16.2%	148 100.0%

7. 産業広告媒体の利用と媒体選択基準について

産業広告の利用する広告媒体は表14の通り。利用率の目立つ媒体は、工業紙95.3%，カタログ74.6%，展示会・見本市71.8%，技術雑誌69.0%，業界紙57.7%，経済紙45.5%，DM34.8%，映画・ビデオ・スライド29.2%（以下省略，なお不明を除く）などである。

表14 国内での産業広告媒体 (MA)

一 般 紙	80 ( 24.7)	25.1
経 済 紙	145 ( 44.8)	45.5
工 業 紙	304 ( 93.8)	95.3
業 界 紙	184 ( 56.8)	57.7
一 般 雑 誌	39 ( 12.0)	12.2
経 済 ・ 経 営 雑 誌	66 ( 20.4)	20.7
技 術 雑 誌	220 ( 67.9)	69.0
ラ ジ オ	52 ( 16.0)	16.3
テ レ ビ	78 ( 24.1)	24.5
屋 外 廣 告	84 ( 25.9)	26.3
交 通 廣 告	41 ( 12.7)	12.9
P O P 廣 告	54 ( 16.7)	16.9
映 画 ・ ビ デ オ ・ ス ラ イ ド	93 ( 28.7)	29.2
カ タ ロ グ	238 ( 73.5)	74.6
D M	111 ( 34.3)	34.8
オ リ コ ミ ・ チ ラ シ 廣 告	15 ( 4.6)	4.7
展 示 会 ・ 見 本 市	229 ( 70.7)	71.8
イ ベ ン ト	68 ( 21.0)	21.3
そ の 他	7 ( 2.2)	2.2
不 明	5 ( 1.5)	
非 該 当	0 ( 0.0)	
合 計	324 (100.0)	319

さらに最も重点を置いている広告媒体となると表15。工業紙33.8%，カタログ20.5%，展示会・見本市11.9%，技術雑誌11.9%，経済紙9.6%である（不明を除く）。

なお、媒体選択を行うところと媒体選択基準は表16と表17の通りである。

広告主—広告会社関係面における広告会社の利用率，取引している広告会社数，広告会社との取引形態，広告会社のサービスの満足度，広告会社選択の基準などについては紙幅の関係でここでは割愛する。小林太郎監修「第5次産業広告活動実態調査報告書」（1991年10月～11月調査）を参照されたい。

表15 最も重点を置いている媒体 (SA)

一般紙	4( 1.2)	1.8
経済紙	21( 6.5)	9.6
工業紙	74( 22.8)	33.8
業界紙	6( 1.9)	2.7
一般雑誌	0( 0.0)	0.0
経済・経営雑誌	0( 0.0)	0.0
技術雑誌	26( 8.0)	11.9
ラジオ	0( 0.0)	0.0
テレビ	12( 3.7)	5.5
屋外広告	1( 0.3)	0.5
交通広告	0( 0.0)	0.0
POP広告	0( 0.0)	0.0
映画・ビデオ・スライド	0( 0.0)	0.0
カタログ	45( 13.9)	20.5
D M	2( 0.6)	0.9
オリコミ・チラシ広告	0( 0.0)	0.0
展示会・見本市	26( 8.0)	11.9
イベント	1( 0.3)	0.5
その他	1( 0.3)	0.5
不明	105( 32.4)	
非該当	0( 0.0)	
合計	324(100.0)	219



表16 媒体選択はどこで行うか (SA)

自社独自で選択する	202 ( 62.3)	63.3
広告会社にすべて依頼する	7 ( 2.2)	2.2
自社と広告会社が共同で検討する	110 ( 34.0)	34.5
不明	5 ( 1.5)	
非該当	0 ( 0.0)	
合計	324 (100.0)	319

表17 媒体選択基準の重点 (MA)

発行部数・視聴者数	204 ( 63.0)	64.8
読者・視聴者の地位など質的な特性	193 ( 59.6)	61.3
媒体の信頼性	210 ( 64.8)	66.7
媒体の地域的な特性	68 ( 21.0)	21.6
媒体そのものの内容、編集方針等	155 ( 47.8)	49.2
広告の到達率	82 (25.3)	26.0
媒体のもつ広告基盤	94 (29.0)	29.8
A B C 考査への加入の有無	27 ( 8.3)	8.6
媒体料金	149 (46.0)	47.3
媒体のサービス能力	108 (33.3)	34.3
資料請求・その他の問い合わせ量	143 (44.1)	45.4
その他	2 ( 0.6)	0.6
不明	9 ( 2.8)	
非該当	0 ( 0.0)	
合計	324 (100.0)	315

## 8. 産業広告活動の考え方、その将来

—広告の内容変化について—

B-to-B 広告主は産業広告をどのように考えているのか。調査時点での広告の見方は表18のようである。積極的に広告をして市場を開拓が52.2%、現状維持の広告を39.2%、営業に注力し広告はさしひかえたい4.3%で、

表18 産業広告活動についての考え方 (MA)

	合計	積極的に市場を開拓する	現状維持でいい	維持活きたい	直接営業に力をはかせる	その他	不明
全体	324 100.0	169 52.2	127 39.2	14 4.3	9 2.8	11 3.4	
鉄鋼・非鉄・金属	43 100.0	17 39.5	21 48.8	4 9.3		3 7.0	
機械器具	95 100.0	50 52.6	34 35.8	6 6.3	2 2.1	4 4.2	
電気機器	80 100.0	48 60.0	28 35.0	2 2.5	4 5.0		
ソフトウェア	5 100.0	1 20.0	3 60.0		1 20.0		
輸送用機器	17 100.0	9 52.9	7 41.2		1 5.9		
精密機器	23 100.0	11 47.8	11 47.8			1 4.3	
化学・石油・窯業	17 100.0	7 41.2	10 58.8	1 5.9			
その他	44 100.0	26 59.1	13 29.5	1 2.3	1 2.3	3 6.8	

表19 産業広告の将来 (SA)

	合計	ますます活発化する	現状維持で推移する	それほど伸びない	その他	不明
全体	324 100.0	194 59.9	100 30.9	17 5.2	3 0.9	10 3.1
鉄鋼・非鉄・金属	43 100.0	23 53.5	17 39.5	1 2.3		2 4.7
機械器具	95 100.0	54 56.8	33 34.7	4 4.2		4 4.2
電気機器	80 100.0	51 63.8	23 28.8	4 5.0	2 2.5	
ソフトウェア	5 100.0	5 100.0				
輸送用機器	17 100.0	13 76.5	4 23.5			
精密機器	23 100.0	14 60.9	6 26.1	2 8.7		1 4.3
化学・石油・窯業	17 100.0	10 58.8	7 41.2			
その他	44 100.0	24 54.5	10 22.7	6 13.6	1 2.3	3 6.8

広告の積極性が目につく。しかし、調査が2～3カ月ずれると積極性は下回ると思われるが……（表18）。

では産業広告の将来はどうだろうか。全体では、ますます活発化する59.9%、現状維持で推移する30.9%という見通しである。この様な見通しは、業種間に差があることをここに指摘しておきたい。また、回答数により参考程度までという業種もあるので、この点に注意されたい（表19）。

さらに産業広告の内容変化について触れておこう。「あなたは産業広告がこれから内容的にどのように進展するとお考えですか」に対しては、企業広告等が主体57.7%、製品広告が主体30.2%、という回答である。業種別の両者のパーセントにも注目したい（表20）。

「今後2～3年にウェイトを置く媒体」については、新聞81.2%、雑誌71.9%、展示会・見本市65.4%、テレビ25.3%、ビデオなどの視覚材21.6%、DM11.7%（以下省略）が指摘されている。業種別の意向にも注意を払いたい（表21）。

表20 産業広告の内容変化について（SA）

	合 計	製品広告 が主体	企業広告 等が主体	その他	製品広告 と企業広 告とも主 体	不 明
全 体	324 100.0	98 30.2	187 57.7	12 3.7	13 4.0	14 4.3
鉄鋼・非鉄・金属	43 100.0	12 27.9	28 65.1			3 7.0
機 械 器 具	95 100.0	24 25.3	61 64.2		5 5.3	5 5.3
電 気 機 器	80 100.0	35 43.8	33 41.3	7 8.8	4 5.0	1 1.3
ソフトウエア	5 100.0	2 40.0	3 60.0			
輸 送 用 機 器	17 100.0	4 23.5	10 58.8	2 11.8	1 5.9	
精 密 機 器	23 100.0	6 26.1	16 69.6		1 4.3	
化学・石油・窯業	17 100.0	3 17.6	12 70.6	1 5.9		1 5.9
そ の 他	44 100.0	12 27.3	24 54.5	2 4.5	2 4.5	4 9.1

表21 今後2～3年にウェイトを置く媒体 (MA)

	合計	新聞	雑誌	ラジオ	テレビ	展 示 会 ・ 見 本市	イ ベ ン ト	ニ ュ ー メ デ ィ ア	D	M	ビ オ オ な ど の 視 覚 材	そ の 他	不 明
全 体	324 100.0	263 81.2	233 71.9	22 6.8	82 25.3	212 65.4	32 9.9	10 3.1	38 11.7	70 21.6	7 2.2	9 2.8	
鉄鋼・非鉄・ 金属	43 100.0	35 81.4	30 69.8	2 4.7	14 32.6	24 55.8	5 11.6	1 2.3	5 11.6	11 25.6	1 2.3	2 4.7	
機 械 器 具	95 100.0	73 76.8	66 69.5	4 4.2	14 14.7	66 69.5	11 11.6	2 2.1	11 11.6	26 27.4		4 4.2	
電 気 機 器	80 100.0	65 81.3	62 77.5	5 6.3	17 21.3	65 81.3	4 5.0	4 5.0	11 13.8	13 16.3	3 3.8	1 1.3	
ソフトウェア	5 100.0	5 100.0	4 80.0		1 20.0	4 80.0							
輸送用機器	17 100.0	16 94.1	9 52.9	3 17.6	9 52.9	8 47.1	1 5.9		1 5.9	5 29.4			
精 密 機 器	23 100.0	17 73.9	18 78.3		5 21.7	19 82.6	1 4.3		1 4.3	6 26.1	1 4.3		
化学・石油・ 窯業	17 100.0	14 82.4	11 64.7	2 11.8	6 35.3	9 52.9	2 11.8	2 11.8	1 5.9	4 23.5			
そ の 他	44 100.0	38 86.4	33 75.0	6 13.6	16 36.4	17 38.6	8 18.2	1 2.3	8 18.2	5 11.4	2 4.5	2 4.5	

#### 4. 広告会社・販売促進会社の現在と将来の問題点と動向

広告主全般、B-to-B 広告主グループについては上述の通りであるが、これら広告主に対しサービスを提供する立場にある広告会社とプロモーション会社は現在どのような動きをしているのか、サービス領域はどうなっているのか、さらには、1992年における彼らの最大課題は何かなどをここで扱ってみよう。

小林太三郎監修「第11回 '92広告会社ビジネスサーベイ」(1992年2月発行)に基づき、その一部をここに紹介する。さて調査要領については以下の通り。

## 【調査要領】

調査目的：広告業界の業態変革が進展する今日、平成4年に向けての業界全体の動向をマクロ的に把握し、広告・販促・制作会社個々の事業経営の位置付けと進路の判断に、基本的な参考とすることを目的とする。

調査対象：広告業界の年間取扱高からみて上位百社の広告会社を中心に、それに加えてA D懇談会加盟の広告関係会社を対象。合計248社の広告会社・販促会社・制作会社の経営者・管理者宛に調査票を郵送。

調査期日：平成3年12月5日～平成4年1月15日。

調査回答：有効回答104社、回答率41.9%、内トップ30社の回答率は90%に達する。

調査主体：監修＝早稲田大学商学部教授 小林太三郎氏  
実施＝A D懇談会

フェースシート：有効回答総数104社＝100%構成。

---

総合広告会社（小計）	71社
Aグループ（取扱高407億円以上）	15
Bグループ（〃225～404億円）	15
Cグループ（〃56～222億円）	15
Dグループ（〃8～55億円）	17
Eグループ（東阪名エリア以外の地方広告会社）	9

---

各種販促会社（小計）	20社
大グループ（取扱高63億円以上）	10

各種制作会社（小計）

13社

- ◆備考◆1. この調査での「総合広告会社」とは、マス4媒体のうち新聞とTVを含む3媒体以上の取扱いをもつ広告会社を指す。なお、東阪名エリアに本社をもつ62社は例年どおりほぼ四分割し、それ以外は地方広告会社としてまとめた。
2. この調査での「各種販促会社」には、商環境設計・施工1，SPプラン&SPグッズ7，交通・屋外・POP5，案内・折込・求人事業8社を含む。限定票数のため取扱高規模で二分した。
3. 「各種制作会社」は、グラフィック扱いが主体である。

### 1. 広告業界の景気

—厳しい警戒観—

広告会社、販促会社が平成4年の景気をどう見ているのだろうか。「広告業界全体として、平成4年景気見通しは前年と比較して下記いずれに該当しますか？」の問に対し、次の回答が寄せられている（表1）。総合広告会社71社、販促会社20社、各種制作会社13社、計104社全体は、「非常によい」1、「ややよい」8%、「前年なみ」27%、「やや悪い」52%、「非常に悪い」10%、無回答（NA）3%で、これらの平均（加重）を求めると、 $-0.673$ （前年 $-0.445$ ）で、景気後退観が漂ってきている。

では、総合広告会社（71社）はどうかとなると、「非常によい」1、「ややよい」7%、「前年なみ」28%、「やや悪い」54%、「非常に悪い」7%、NA4%で、これらの平均が $-0.632$ （前年 $-0.577$ ）。エージェンシーは厳しい年と考えているとみてよい。因みに昭和63年から平成4年までの全体の推移を、ここにまとめておこう（表2）。

表1 年間総取扱高と常勤従業員数

回 答 社 数	貴社の最近決算時の年間総取扱高は？ 約 億円								貴社の最近の全社従業員数は？ 常勤社員数約 名							
	10億円未満	10—50億円未満	50—100億円未満	100—300億円	300—500億円	500—1000億円	1000億円以上	50名未満	50—100名	100—200名	200—500名	500—1000名	1000名以上			
総計	社数 104 % 100 前年% 100	12 11 8	27 26 30	21 20 24	20 19 28	10 10	8 8 3	6 6 7	31 30 32	17 16 18	16 15 18	27 26 20	8 8 6	5 5 5		
総合 広告 会社計	社数 71 % 100 前年% 100	1 1 3	20 28 21	11 16 23	16 23 38	10 14	7 10 4	6 8 11	13 18 14	14 20 21	10 14 18	22 31 30	8 11 10	4 6 7		
Aグループ 年間取扱高 407億円以上	社 15					2	7	6				4	7	4		
		29,284億円 @1,174.5億円*						18,060名 @868.6名*								
Bグループ 年間取扱高 225-404億円	15				7	8					1	14				
		4,557.2億円 @303.8億円						4,502名 @300.1名								
Cグループ 年間取扱高 56-222億円	15			6	9					1	3	7	3	1		
		2,038億円 @135.9億円						2,895名 @193.0名								
Dグループ 年間取扱高 8-55億円	17	1	13	3					10	6	1					
		630億円 @37.1億円						767名@45.1名								
Eグループ 東阪名圏外 の地方本社	9		7	2					2	5	1	1				
		338.5億円 @37.6億円						791名@87.9名								
S Pグループ 各種販促会社 計	20	3	2	10	4		1		7	2	5	5		1		
		2,246.5億円 @112.3億円						3,770名 @188.5名								
S P大規模 年間取扱高 63億円以上	10			5	4		1		3	1	3	2		1		
		1,876億円 @187.6億円						2,418名@241.8名								
S P中小規模 年間取扱高 60億円以下	10	3	2	5					4	1	2	3				
		370.5億円 @37.1億円						1,352名 @135.2名								
制作グループ 各種制作会社 計	13	8	5						11	1	1					
		105.72億円 @8.1億円						374名 @28.8名								
備考		*印は最高1社除外の平均。取扱高総計39,199.9億円。ㄥ総合広告会社計36,847.7億円。								*印は最高1社除外平均。社員総数31,159名総合広告会社計27,015名						

表2 広告業界の景気観5年間推移(総計)

調査	回答	加重平均	非常に よい	ややよ い	前年な み	やや悪 い	非常に 悪い	N A
平 4	104社	-0.673	-%	8%	27%	52%	10%	3%
平 3	119	-0.445	1	14	27	55	3	-
平 2	107	0.280	4	37	44	16	-	-
平 1	91	0.296	6	37	34	20	-	3
昭 63	74	0.521	3	54	30	10	-	3

## 2. 目立つマイナス成長と低成長

—最近決算時の年間総取扱高—

「貴社の最近決算時の年間総取扱高は？ 約 億円」および「貴社の最近の全従業員数は？ 常勤社員数 名」に対しては、表1の結果を得ている。総合広告会社の場合は、10億円未満1社(1%)、10~50億円未満20社(28%)、50~100億円未満11社(16%)、100~300億円16社(23%)、300~500億円未満10社(14%)、500~1,000億円未満7社(10%)、1,000億円以上6社(8%)である。そして、Aグループ(年間取扱高407億円以上の15社)の平均年間取扱高は1社当たり1,174.5億円、Bグループ(225~404億円)の平均は303.8億円、Cグループ(56~222億円)の平均は135.9億円、Dグループ(8~55億円)の平均は37.1億円、Eグループ(東阪名圏外の地方本社)37.6億円となっている。なお、制作会社(13社)の平均は8.1億円(表1)。

ここで、昭和62年から平成3年までの取扱高伸び率を掲載しておこう(表3)。

表3 取扱高伸び率の成長ゾーン推移(実績・総計)

年 度	伸 び 率	マイナス成長	低 成 長	中 成 長	高 成 長
平 3	5.7%	20%	32%	36%	12%
平 2	11.6	2	13	58	24
平 1	11.3	1	7	59	34
昭 63	12.8	1	7	58	33
昭 62	7.9	7	24	55	14

註：マイナス成長=マイナス以下，低成長=5%未満，中成長=5-15%未満，高成長=15%以上と設定。なお、伸び率の数値は中間値を採用。



平成2年度まではほぼ順調に、伸び率が推移していたが、平成3年度はE（地方）を除いて、既に大幅な下落傾向を示している。（註：制作グループの平成3年度伸び率は5.6%）

グループ別取扱高伸び率実績推移

	昭 62	昭 63	平 1	平 2	平 3
A グループ	9.5	11.0	12.8	12.3	3.7
B グループ	6.4	14.8	13.3	13.0	2.7
C グループ	9.8	13.3	8.9	15.0	6.0
D グループ	5.4	12.1	9.9	8.3	6.5
E グループ	8.0	11.7	9.4	11.1	9.7
S Pグループ	10.2	12.5	10.9	10.9	6.8

### 3. 広告業界の常勤社員数とその1人当りの取扱高

総合広告会社でいえば50名未満18%（13社）、50-100名未満20%（14社）、100-200名未満14%（10社）、200-500名未満31%（22社）、500-1,000名未満11%（8社）、1,000名以上6%（4社）である。グループ別では、Aグループ868.6名、Bグループ300.1名、Cグループ193.0名、Dグループ45.1名、Eグループ87.9名。S Pグループでは、S P大規模（年間取扱高63億円以上）241.8名、S P中小規模（60億円以下）135.2名、なお制作グループ（各種制作会社）は28.8名である。これらの常勤社員数を踏まえての1人当りの取扱高を、ここで眺めてみたい。グループ別の取扱高は表4、5を参照。

これもAグループでの格差が目立つが、平成3年度にはBグループおよびDグループを除いては、下降傾向にある点を、各々サンプルが違うため参考程度にご覧いただきたい。

表4 グループ1人当たり取扱高推移 (単位100万円)

	昭 63	平 1	平 2	平 3
Aグループ	11,946	12,497	15,768	13,522
Bグループ	8,263	8,943	8,782	10,123
Cグループ	7,599	8,216	8,511	7,040
Dグループ	7,878	8,371	7,704	8,214
Eグループ	4,409	5,450	5,833	4,278
S Pグループ	3,782	7,189	6,491	5,959

広告会社、S P会社および制作会社の各グループ別の1人当たりの取扱高を一表にしておこう(表5)。(貴社がエージェンシィの場合)これらの全体的傾向を踏まえて自社の動き、実績を照合されたい。

#### 4. 平成3年度決算時取扱高の対前期増減率

—弱くなった増加率—

総合広告会社の場合、-10%以下3%(4社)、-5~10%未満2%(3社)、±0~-5%未満7社(10%)、±0%前後9社(13%)、0~5%未満16社(23%)、5~10%未満14社(20%)、10~15%未満13社(18%)、15~20%未満4社(6%)、20~25%未満1社(1%)、25%以上2社(3%)である(表6)。

そして、増減率推定値は、平成3年の場合、Aグループは+3.7ポイント(前年+12.3ポイント)、Bグループ+2.7ポイント(同+13.0ポイント)、Cグループ+6.0ポイント(同+15.0ポイント)、Dグループ+6.6ポイント(同+8.3ポイント)、Eグループ+5.4ポイント(同+11.1ポイント)となった。各グループとも増加率が弱くなってきている。「平成3年度純利益高の総取扱高に占める割合」をも踏まえて、上掲の実績をお読みいただきたい。

表5 社員1人当り取扱高

		◆常勤社員1人当り取扱高												
		3 千 万 円 未 満	3 — 5 千 万 円 〃	5 — 6 千 万 円 〃	6 — 7 千 万 円 〃	7 — 8 千 万 円 〃	8 — 9 千 万 円 〃	9 千 — 1 億 円 〃	1 億 — 1 千 万 円 〃	1 億 — 2 千 万 円 〃	1 億 — 3 千 万 円 〃	1 億 — 4 千 万 円 〃	1 億 — 5 千 万 円 〃	1 億 5 千 万 円 以 上
総計	社数	13	17	3	10	6	8	5	7	7	7	2	4	15
104社	%	12	16	3	10	6	8	5	7	7	2	4	14	
総合	社数	3	6	2	7	5	6	5	7	7	6	2	4	11
広告	%	4	8	3	10	7	8	7	10	10	8	3	6	16
Aグループ 15 年間取扱高 407億円以上							1	3	1		3	1	1	5
		1人当り取扱高13,522万円*1 (最高21,764~最低8,848)												
Bグループ 15 年間取扱高 225-404億円					1	1	3		3	3	1	1	2	
		1人当り取扱高10,123万円 (最高14,962~最低6,825)												
Cグループ 15 年間取扱高 56-222億円		1	1	1		4			3	2	1			2
		1人当り取扱高7,040万円 (最高38,000*2~最低2,683)												
Dグループ 17 年間取扱高 8~55億円			1	1	5		1	1		2	1		1	4
		1人当り取扱高8,214万円 (最高19,000~最低3,000)												
Eグループ 9 東阪名圏外 の地方本社		2	4		1		1	1						
		1人当り取扱高4,278万円 (最高9,423~最低2,167)												
S Pグループ 各種販促会社 計20		4	6	1	2	1	1				1			4
		1人当り取扱高5,995万円 (最高24,231~最低1,563)												
S P大規模 10 年間取扱高 63億円以上			1	1	2	1					1			4
		1人当り取扱高7,759万円 (最高24,231~最低4,643)												
S P中小規模10 年間取扱高 60億円以下		4	5				1							
		1人当り取扱高2,740万円 (最高8,571~最低1,563)												
制作グループ 各種制作会社 計13		6	5		1		1							
		1人当り取扱高2,827万円 (最高8,500~最低800*3)												
備考		*1最高1社除外の平均。*2ハウスエイジェンシー。*3地方制作会社総計での1人当り取扱高10,436万円 (*1で計算) 総合広告会社〃11,370万円 (*1で計算)												

表6 総取扱高の対前期実績の増減および総取扱高に占める純利益高の割合

		貴社平成3年度決算時の総取扱高は前期実績と比べて、どのくらいの増減率でしょうか？(期中途の場合は予想値記入)													貴社平成3年度純利益高は、総取扱高に占める割合でどのくらいでしょうか？(期中途の場合は予想値)												
		-10%以下	-5-10%未満	±0-5%前後	±0-5%未満	5-10%未満	10-15%未満	15-20%未満	20-25%未満	25%以上	N	MA	0-5%未満	0.5-1%未満	1-1.5%未満	1.5-2%未満	2-2.5%未満	2.5-3%未満	3%以上	N	MA						
総計	社数	6	5	9	10	23	18	20	4	2	6	1	4	17	24	14	16	8	12	6	3						
104社	前年%	6	5	9	10	23	18	20	4	2	6	1	4	16	23	13	15	8	12	6	3						
		-2			-13	29	29	11			-13		3	9	25	16	17	13	4	8	5						
総合	社数71%	3	2	7	9	16	14	13	4	1	2	-	1	13	19	11	9	5	8	2	3						
広告	前年%	4	3	10	13	23	20	18	6	1	3	-	2	18	27	16	13	7	11	3	4						
会社計		-1			-13	34	27	11			-14		3	11	24	18	21	8	3	7	4						
Aグループ	15年間取扱高407億円以上			3	3	4	3	1	1					4	3	4	1				3						
	増減率推定値@+3.7ポイント(前年+12.3p.)												純利益率推定@+0.8(前年+1.4)														
Bグループ	15年間取扱高225-404億円	2	1	2	1	4	2	1	1	1				2	4	3	2	1	2	1							
	増減率推定値@+2.7ポイント(前年+13.0p.)												純利益率推定@+1.4(前年+1.5)														
Cグループ	15年間取扱高56-222億円			2	1	5	2	4	1				1	4	6	2	1		1								
	増減率推定値@+6.0ポイント(前年+15.0p.)												純利益率推定@+0.8(前年+1.6)														
Dグループ	17年間取扱高8-55億円	1	1		4	2	3	4			2			3	3	2	1	3	4	1							
	増減率推定値@+6.6ポイント(前年+8.3p.)												純利益率推定@+1.7(前年+1.4)														
Eグループ	9年東阪名圏外の地方本社				1	4	3	1						3		4	1	1									
	増減率推定値@+5.4ポイント(前年+11.1p.)												純利益率推定@+1.3(前年+1.6)														
SPグループ	各種販促会社計20	2	2	1	3	3	5	1	2	1	3			2	1	6	1	4	2								
	増減率推定値@+6.5ポイント(前年+10.9p.)												純利益率推定@+1.7(前年+1.8)														
SP大規模	10年間取扱高63億円以上	1	1			3	2	3						2	2	1	3		2								
	増減率推定値@+4.0ポイント(前年+9.6p.)												純利益率推定@+1.4(前年+2.0)														
SP中小規模	10年間取扱高60億円以下	1	1		1		1	2		1	2		1	1			3	1	2	2							
	増減率推定値@+10.0ポイント(前年+13.3p.)												純利益率推定@+1.9(前年+1.3)														
制作グループ	各種制作会社計13	1	1	2		4	1	2			2		2	1	3	2	1	2		2							
	増減率推定値@+5.6ポイント												純利益率推定@+1.3														
備考		増減率推定値 総計=@+5.7(ポイント) (各項中位算定) 総合広告会社=@+5.4											純利益率推定 総計=@+1.3p.(各項中位算定) 総合広告会社=@+1.3														

表7 総取扱高の伸び率

		⑥貴社平成4年度総取扱高の伸び率は前年と比べて下記いずれを予想されますか？				
		非常によい	ややよい	前年なみ	やや悪い	非常に悪い
総計104社	社数 % 前年%	28	4530	3130	2524	114*
総合広告会社計	社数71% 前年%	17	3042	2332	1724	—1*
Aグループ 15年間取扱高 407億円以上			7	4	4	
		0.200				
Bグループ 15年間取扱高 225-404億円			4	6	5	
		-0.067				
Cグループ 15年間取扱高 56-222億円			7	6	2	
		0.333				
Dグループ 17年間取扱高 8~55億円		1	8	4	4	
		0.353				
Eグループ 9東阪名圏外 の地方本社			4	3	2	
		0.222				
S Pグループ 各種販促会社 計20		11	5	3	1	
		0.300				
P S大規模 10年間取扱高 63億円以上			7	1	2	
		0.500				
P S中小規模 10年間取扱高 60億円以下			4	4	1	1
		0.100				
制作グループ 各種制作会社 計13		1	4	3	5	
		0.077				
備考		NA.*1=5%.*2=4%。加重平均総計0.212総合広告会社0.211				

5. 平成4年度の総取扱高の伸び率

「貴社の平成4年度の総取扱高の伸び率は、平成3年と比べて下記いずれを予想されますか？」に対しては、「非常によい」2%（2社）、「ややよい」43%（45社）、「前年なみ」30%（31社）、「やや悪い」24%（25社）、「非常に悪い」1%（1社）である。この加重平均は0.212として出されている（表7）。

総合広告会社の場合は、加重平均で各グループとも下記の通りである。

Aグループ	0.200
Bグループ	-0.067
Cグループ	0.333
Dグループ	0.353
Eグループ	0.222

6. エージェンシーのマス媒体取扱高見込み

「貴社でのマス4媒体の当期取扱高見込みは、前期と比べて下記いずれを予想されますか？ マス4媒体について現在取扱いのない分は×印を、また全取扱高の過半数を占める分には○印を付して下さい」では、「大幅増」、「やや増」、「横ばい」、「やや減」、「大幅減」、「未扱い」から回答をお願いしたが、総合広告会社の全体的な予想は、次の通りである（表8）。

	新聞広告	雑誌広告
Aグループ	0.267 (前年 0.400)	0.533 (前年 0.933)
Bグループ	0.067 ( 0.733)	0.200 ( 0.933)
Cグループ	0.133 ( 0.933)	0.267 ( 0.933)
Dグループ	-0.059 ( 0.214)	0.353 ( 0.400)
Eグループ	0.556 ( 0.545)	-0.444 ( 0.400)

	テレビ広告	ラジオ広告
Aグループ	0.733 (前年 0.800)	0.067 (前年 0.667)
Bグループ	0.467 ( 0.467)	-0.267 ( 0.467)
Cグループ	0.267 ( 0.533)	-0.214 ( 0.333)
Dグループ	0.412 ( 0.214)	0.467 ( 0.143)
Eグループ	0.333 ( 0.818)	0.250 ( 0.273)

広告会社のテレビ広告の扱い見込みは、割合に堅調である（A、Bグループに注目）。このA、Bグループの新聞広告、雑誌広告、ラジオ広告についての数値を前年比較しながらご覧いただきたい。

広告会社の助言やプレゼンテーションなどの影響を受け、また経済・社会事情の変化、好転により、これらき弱さが強くなることもあるかも知れないが、この調査時点での広告会社の取扱い見込みは、この通りであったことを強調しておきたい。

表8 マス4 媒体広告の取扱増減予想

貴社でのマス4 媒体当期取扱高見込みは、前期と比べて下記いずれを予想されますか？マス4 媒体について現在取扱のない分は×印を、また全取扱高の過半数を占める分には○印を付して下さい。												
	大幅増	やや増	横ばい	やや減	大幅減	未扱い	大幅増	やや増	横ばい	やや減	大幅減	未扱い
総合広告 会社計71社 社数 % 前年%	新聞 0.155(0.571)						雑誌 0.333(0.701)					
	2	24	29	15	1	—	4	26	27	11	3	—
	3	34	41	21	1	—	6	37	38	16	4	—
	7	54	27	11		1	11	49	28	6		6
Aグループ 15社	1	5	6	3			2	7	3	3		
	0.267 (前年0.400)						0.533 (前年0.933)					
Bグループ 15社	1	4	6	3	1		1	4	7	3		
	0.067 (前年0.733)						0.200 (前年0.933)					
Cグループ 15社		5	7	3			1	4	8	2		
	0.133 (前年0.933)						0.267 (前年0.933)					
Dグループ 17社		4	8 *1	5				9	6 *1	1	1	
	-0.059 (前年0.214)						0.353 (前年0.400)					
Eグループ 9社		6	2	1				2	3	2	2	
	0.556 (前年0.545)						-0.444 (前年-0.143)					
総合広告 会社計71社 社数 % 前年%	テレビ 0.451(0.614)						ラジオ 0.045(0.386)					
	5	32	24	10	—	—	1	17	32	16	—	5
	7	45	34	14	1	—	1	24	45	23	—	7
	10	55	21	11		1	7	38	41	11	1	1
Aグループ 15社	2	8 *2	4	1				7	2	6		
	0.733 (前年0.400)						0.067 (前年0.667)					
Bグループ 15社	1	7	5	2				2	6	6		1
	0.467 (前年0.467)						-0.226 (前年0.467)					
Cグループ 15社	1	5 *1	6	3					11	3		1
	0.267 (前年0.533)						-0.214 (前年0.333)					
Dグループ 17社	1	8 *1	5	3			1	5	9			2
	0.412 (前年0.214)						0.467 (前年0.143)					
Eグループ 9社		4	4	1				3	4	1		1
	0.333 (前年0.818)						0.250 (前年0.273)					

註：\*印は、内、取扱いが過半数を占める社数

## 7. 平成4年に向けて広告会社の経営戦略方向

—とくに目立つ顧客開拓の積極化—

「平成4年に向けて貴社の経営戦略の基本は、平成3年と比較してどんな方向でしょうか?」に関しては、下記の回答を得た。

### ① 新規事業積極化か既存事業重点化か

	非常に積極	相当積極	やや積極	前年 なみ	やや 重点	相当 重点	非常に 重点	N A
加重平均	0.626							
(%)	6.7	23.1	28.8	20.2	4.8	3.9	7.7	4.8

### ② 顧客開拓積極化か既存顧客深耕化か

	非常に積極	相当積極	やや積極	前年 なみ	やや 深耕	相当 深耕	非常に 深耕	N A
加重平均	1.454							
(%)	15.4	37.5	25.0	9.6	2.9	1.0	1.9	6.7

これからの社会・経済・経営・政治・国際・環境・その他の事情を踏まえての回答と思われる。「新規事業積極化寄り」、かつまことに強い「顧客開拓積極化寄り」が目につく。

## 8. 広告会社と販促会社の重点項目

「貴社の経営全般からみて、下記(24項目呈示)の各種関連事業で、とくに重点をおかれる項目五つを選んで、1位～5位まで順位を付して下さい」の間に、表9の結果を得た。

総合広告会社、販促会社、制作会社ごとの重点的関連事業は、表9を参照されたい。各々グループごとの順位に注意。

さらに、総合広告会社をA～Eグループ別に眺めると、表10になる。グループ別の重要項目とその順位に、重ねて留意されたい。A、Bグループの事業ランキングを見ると、エージェンシー側は何を掘り下げようとしている



か、将来の戦略的なサービスとしてどういうものを考えようとしているのかが、ある程度理解できる。広告・販促会社のトップマネジメントの力と責任が、ますます重大なものとなっているのが、まさに「今」であるといえよう。

表9 広告産業全体からみた重点的関連事業の動向

順位	総合広告会社 (71)		販促会社小計 (20)		制作会社小計 (13)	
1位	文化・スポーツイベント	39.4	デザイン制作	31.0	デザイン制作	50.9
2位	展博等イベント	23.7	折込チラシ	31.0	印刷・出版物	43.6
3位	デザイン制作	18.8	POP・展飾物	*31.0	展博等イベント	38.2
4位	情報ネットワーク	18.8	リクルート開発	25.0	情報ネットワーク	30.9
5位	交通・屋外広告	17.5	印刷・出版物	21.0	ダイレクト・マーケティング	16.4
6位	地域開発事業	17.5	展博等イベント	19.0	国際化提携	12.7
7位	印刷・出版物	15.4	交通・屋外広告	18.0	広報・PR	*12.7
8位	国際化提携	14.8	情報ネットワーク	17.0	POP・展飾物	10.9
9位	ダイレクト・マーケティング	14.5	ギフト&プレミアム	15.0	折込チラシ	10.9
10位	リクルート開発	13.8	地域開発事業	14.0	コンベンション	*10.9
11位	ニューメディア	12.3	コンベンション	13.0	AVソフト	9.1
12位	POP・展飾物	10.8	文化・スポーツイベント	11.0	シンクタンク	*9.1
13位	折込チラシ	10.2	広報・PR	10.0	商空間・商開発	7.3
14位	商空間・商開発	9.8	ダイレクト・マーケティング	8.0	文化・スポーツイベント	7.3
15位	広報・PR	9.2	商空間・商開発	*8.0	リクルート開発	*7.3
16位	AVソフト	7.1	AVソフト	5.0	ギフト&プレミアム	7.3
17位	シンクタンク	6.8	各種ライセンス	2.0	人材派遣・教育	5.5
18位	コンベンション	6.8	国際化提携	1.0	直営店運営	3.6
19位	人材派遣・教育	3.7	—	—	交通・屋外広告	1.6
20位	ギフト&プレミアム	3.1	—	—	—	—
21位	直営店運営	2.8	—	—	—	—
22位	観光・旅行	1.8	—	—	—	—

註：同率の場合は得票率で順位付け。\*印は前項と同率同順位。なお「その他」では、リサーチ、CI、テーマパークの総合プランニングとプロデューズ、住宅展示場、広告製版、美術品販売、販促イベント、マンパワーと関連業務等あり。

表10 総合広告会社の関連事業ランキング (15位まで)

順位	Aグループ (15)	Bグループ (15)	Cグループ (15)	Dグループ (17)	Eグループ (9)
1位	文化・スポーツ イベント 70.7	文化・スポーツ イベント 41.3	文化・スポーツ イベント 38.6	印刷・出版物 32.9	地域開発事業 48.6
2位	展博等 イベント 37.3	展博等 イベント 26.7	デザイン制作 30.0	リクルート開発 31.4	折込チラシ 42.9
3位	国際化提携 28.0	デザイン制作 24.0	情報ネットワーク 28.6	展博等イベント 27.1	印刷・出版物 31.4
4位	ニューメディア 21.3	ダイレクト・マーケ ティング 22.7	交通・屋外広告 24.3	広報・PR 21.4	情報ネットワーク 31.4
5位	地域開発事業 20.0	交通・屋外広告 20.0	国際化提携 22.9	POP・展飾物 20.0	文化・スポーツ イベント 22.9
6位	広報・PR 16.0	情報ネットワーク 17.3	印刷・出版物 15.7	ダイレクト・マーケ ティング 20.0	リクルート開発 17.1
7位	商空間・商開発 16.0	商空間・商開発 16.0	POP・展飾物 14.3	交通・屋外広告 18.6	人材派遣・教育 14.3
8位	AVソフト 13.3	リクルート開発 13.3	地域開発事業 14.3	デザイン制作 17.1	デザイン制作 14.3
9位	交通・屋外広告 12.0	ニューメディア 12.0	リクルート開発 10.0	折込チラシ 14.3	展博等イベント *14.3
10位	ダイレクト・マーケ ティング *12.0	シンクタンク 8.0	ニューメディア 10.0	地域開発事業 *14.3	ニューメディア 11.4
11位	情報ネットワーク 12.0	印刷・出版物 6.7	ダイレクト・マーケ ティング 8.6	文化・スポーツ イベント 12.9	交通・屋外広告 8.6
12位	POP・展飾物 10.8	ギフト&プレミ アム *6.7	商空間・商開発 *8.6	シンクタンク 12.9	AVソフト 8.6
13位	コンベンション *10.7	折込チラシ *6.7	コンベンション *8.6	情報ネットワーク 11.4	POP・展飾物 *8.6
14位	デザイン制作 6.7	国際化提携 *6.7	シンクタンク 7.1	国際化提携 8.6	商空間・商開発 5.7
15位	—	地域開発事業 *6.7 観光・旅行 *6.7	展博等イベント 7.1	ニューメディア 5.7	シンクタンク *5.7

註：同率の場合は得票率で順位付け。\*印は上項と同率同位。

## 9. 平成4年度に向っての最大課題

紙幅の都合で、広告会社のAグループ、Bグループ、販促会社の大規模グループの最大課題をここに列挙しておく。

### \* Aグループ

1. 世界のベスト・エージェンシーにふさわしいサービスの質と幅の実現。

2. 競争力強化のための社内基盤の整備。
3. 営業組織の活性化と社内管理体制の整備・強化。
4. 競争力の強化。
5. 人材の育成。〈2社〉
6. ①情報・管理システムへの拡充投資，②情報部門の強化策方針。
7. 新規得意先（とくに日本の広告主）の開拓を強化。
8. 新規広告主を開拓すること。〈3社〉
9. 外資系アカウントの獲得，媒体扱いの比率拡大，社員のレベルアップ。
10. 無駄の排除。
11. 現在クライアントの取引シェアの拡大＝市場の落ち込みが予想されるので，キメ細かいサービスと良質のプレテにより，戦略的に売上げの拡大を狙う。
12. 収益の拡大，付加価値の増大＝企画制作部門，媒体部門にも収益目標を設定し，収益の追求を図る。「管理会計システム」を導入，業績への責任体制を明確にする。

#### Bグループ

1. 債権管理を中心とする利益率の確保。
2. ①新規クライアントの拡大，②収益の改善，③S P イベント関連の売上拡大。
3. 営業力の強化＝顧客開拓を積極的に展開するには，商材の開発が必要不可欠。
4. 営業拡大，新規顧客開発。
5. 販売生産性の向上と原価低減＝如何にして粗利益率を向上させるかが最大の課題である。
6. 新規ビジネスの拡大。
7. 優れた広告の開発。

8. 営業活動の積極化（深耕化とメディア）と経営資源の見直し・再構築。
9. 人材の育成。
10. 厳しい環境下“客離れ”傾向（予算縮小など）もあり、既存顧客を大切に維持していくとともに、国際化へ向けての戦略を構築しつつある。
11. ①“売り”の現場から考える広告会社として定着させる。②新規得意先開拓。
12. 新規広告主を他社から奪取する。
13. 制作およびマーケティングにおけるソフトの充実と、それによるサービス提供力の向上で、売上げの確保と拡大。
14. 不良債権の発生を極力押さえること。

**\* S P 大規模グループ**

1. 経営の効率化による増収増益，社員教育。
2. 同一資本グループによるネットワークづくり。
3. 追い風しか経験のない若手営業マンの指導育成。
4. 販促メーカーとしての総合化，新商品の開発。
5. 店頭マーケティング，POP マーケティングを重視し，この面の人材の拡充を図り，より質の高い企画提案のできる企業にしたい。当社はマス媒体よりインスタア・プロモーションに力を発揮し，メーカー販促と流通販促のドッキングを図ることにより得意先に貢献したい。
6. 総売上げの拡大，営業品目を増やす。
7. 利益確保。
8. 人材育成。
9. 大型クライアントの獲得。

**\*制作会社グループ**

1. 急激に変化する環境下の企業にとって，課題となる新しいカタチのコミュニケーションを研究していく。またそれに対応できる社内の受皿づ

くり。

2. ①社内ネットワークの強化, ②質の向上, ③コスト・パフォーマンスの追求。
3. S P 部門をより一層充実させる。
4. 人材教育。一步一步確実に, 人材教育と組織づくりを図りたい。
5. 新規クライアントの開発。
6. O A 化=デザイン制作のコンピュータ化。
7. クリエイティブ作業が平面媒体に偏りがちなので, プロダクト, アーキテクチャルなどを含め, 幅の広いクリエイティブ・ワークを手がけていきたいと考えている。
8. 人材投資。
9. 資本・人材の拡大よりも, よりソフト性, 質を重視した展開。マルチ・クリエイティブの実践と限界に挑む。
10. ①新規開拓, ②定期広告制作物の開発, ③商品企画。
11. 仕事量の安定。



現代マーケティングにおけるいくつかの主要問題点を, マーケティング・コミュニケーション視点から, 最近の3調査, 小林太三郎監修「1992年広告重要課題意見調査」, 小林監修「第5次産業広告主の広告活動実態調査 (1991年10月~11月調査)」, 小林監修「1992年広告会社第11回ビジネス・サーベイ-広告会社経営の課題と展望一」を利用して拾い上げてみた。現在の問題点, 動向の一端の把握に, ご参考になれば幸いである。

## II. コーポレート・コミュニケーション 戦略の中核要素としての企業広告と、 その媒体戦略

— 『売り』につなげない広告戦略の可能性と方向性 —

亀 井 昭 宏

### 1. はじめに

企業が社外へ向けて展開するコミュニケーション活動は、一つは商品あるいはサービスの販売への直接的な支援が、したがってそれとの連動性が中心的に志向されるマーケティング・コミュニケーション活動としてのそれと、企業という組織体そのものへの親近感と信頼性の確立がもつばら志向されるコーポレート・コミュニケーション活動とに大別される。広告はこの2大区分の双方にかかわる形で、前者のコミュニケーション活動の範疇に位置するものとしての商品広告と、後者のそれに帰属するものとしての企業広告に大別されている。

広告が戦略的、計画的に考えられていくときに、上記の区分類型はあたかも神聖にして侵されざるべき原則ないしは出発点であるかのようにこれまで機能してきた。すなわち、商品広告戦略はもつばらマーケティング戦略の中核に位置づけられ、販売促進につながる側面のみ強調され意識されてきたのであった。その一方で、企業広告戦略は、たとえば良好な企業イメージの確立や浸透が目標の中心に据えられてきたように、どちらかといえば企業PR活動的な側面が評価され、強調されてきていたのである。

しかし、現実には、両広告戦略は相互的な作用を及ぼしあい、それぞれの本来的な機能や役割は曖昧化されて、結局において、どちらかといえば、マーケティング・コミュニケーション的な側面での機能評価へ収斂される形で位置づけられてきたのである。つまり、広告戦略としては商品広告が主流であり、企業広告は傍流ないしはサブ的機能としての存在であるかのような認識と評価が、広告関係者の間で暗黙のうちに存在してきたのであった。

本稿は、広告戦略を考えていくときに暗黙のうちに認められてきている上記のようなパラダイムが、21世紀を目前にして、また企業コミュニケーション活動の環境や実態の明らかな変化の兆候の前に、次第にその該当性を失いつつあるということを論及するとともに、その新しい可能性と方向性の具体的な内容を検討してみようとするものである。

## 2. マーケティング・コミュニケーションの機能的変質と、 コーポレート・コミュニケーションとの戦略関係

企業の社外向けコミュニケーション活動の内、近年もっとも顕著な変貌を遂げつつあるのはマーケティング・コミュニケーション活動である。それは、構成活動要素の拡張のみならず、本質面でもミックス型から質的統合型への変質が明確になっている。<sup>(1)</sup> つまり、これまでマーケティングの4P理論的に把握・説明されてきたマーケティング・コミュニケーションの戦略構造もその具体的な展開の様相も、明らかに大きな様変わりを示しているのである。

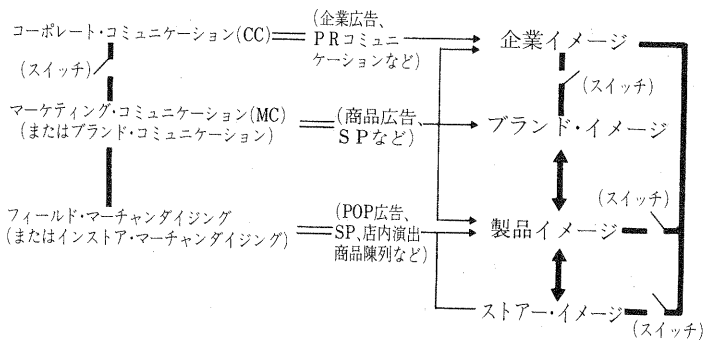
機能面でのその変質の第1は、マーケティング・コミュニケーション活動のイメージ形成ないしシンボル訴求的機能側面の増大であろう。それは、マーケティング・コミュニケーションが持つ販売の推進ないし促進という本来的な機能からの逸脱を意味するものであるが、ブランド・イメージの

提示と構築を志向するものである。またそれと同時に、マーケティング・コミュニケーションの本来的な機能である直接的な購買刺激の強化への方向性も認められ、明らかに最近におけるマーケティング・コミュニケーション戦略が機能的に2極分化の過程にあることが確認されるのである。(2)

マーケティング・コミュニケーション活動がイメージ訴求の側面を強めているという指摘は、決して目新しいものではない。(3) しかし、それがブランド・イメージの訴求と形成を超えて、企業イメージとの相互作用の中でトータルな企業イメージ戦略の構成要素の重要な1つとして認識され、位置づけられるようになったのは比較的近年のことである。そこでは、マーケティング・コミュニケーションはコーポレート・コミュニケーションと戦略的に連動化される形で展開されることが期待され、またそうした展開が確認されているのである。

しかし、その一方で、マーケティング・コミュニケーションとコーポレート・コミュニケーションの戦略的な分離形態による展開も、企業活動の多様化ないし異種事業分野への進出が一般化するにつれて浮上してきている。したがって、企業の対外的コミュニケーション活動としての上記の2つのそれは、企業の置かれた折々の状況やコミュニケーションの戦略目標に対

第1図 「コーポレート・コミュニケーションとマーケティング・コミュニケーションのイメージ的スイッチ関係」





応して連結あるいは切断される1種のスイッチ関係にあると見ることができであろう。

ところで、マーケティング・コミュニケーションにおけるイメージ訴求面の強化傾向は、具体的には商品広告のイメージ訴求面のそれを中心にして展開されている。商品広告、とくにマス媒体によるそれが、商品やサービスの直接的な購買刺激や、そのための情報提供という機能面の遂行よりも、むしろブランド・イメージの構築や当該商品カテゴリーの心理的・潜在的受容を主たる目的として展開される様相が強まっているのである。それは、マーケティング・コミュニケーションを構成する活動要素の内でも、購買行動の刺激づけという本来的な機能の発揮能力の面でかなりの差異が存しているからなのである。

消費者の購買行動との関係におけるマーケティング・コミュニケーション活動の作用は、その購買意思決定の時点を軸にして2つに大別することが可能である。すなわち、購買行動が現実に行われる一般的な場所としての小売店の店内・店頭を中心にして展開されるそれと、直接的な購買行動とは当面無関係的に、主として家庭、屋外あるいは職場などにおいて展開されるその2つである。前者が文字通り購買意思決定への影響づけが目的とされるのに対して、後者は購買意思決定への影響づけよりも、むしろ記憶の強化あるいは好意やイメージの形成を直接的な目的とするものである。これは、消費者の購買行動研究、ことに小売店舗内における購買行動研究の成果によっても明らかなように、マス媒体を使ってのコミュニケーション展開が、意外と購買行動前の購買計画の形成に寄与していないことによっても傍証されてきているのである。

広告はマス広告であろうとSP広告であろうと、受け手（消費者）による広告メッセージ処理の場所的な制約によって、その大半がマーケティング・コミュニケーションの非購買意思決定関連的なカテゴリーに本来的に

属している。つまり、受け手によるメッセージの受容時点と行動惹起時点との時間的および場所的な乖離の存在と言う宿命的な本質の存在によって、広告は本来的に販売促進的な性格を相対的な意味合いにおいて希薄な程度にしか包含していないものであり、むしろ販売活動を、さらにはマーケティング活動や経営行動の展開に当たっての、市場あるいは経営環境のコミュニケーション面からの整備機能という側面が積極的に評価されるべきなのである。

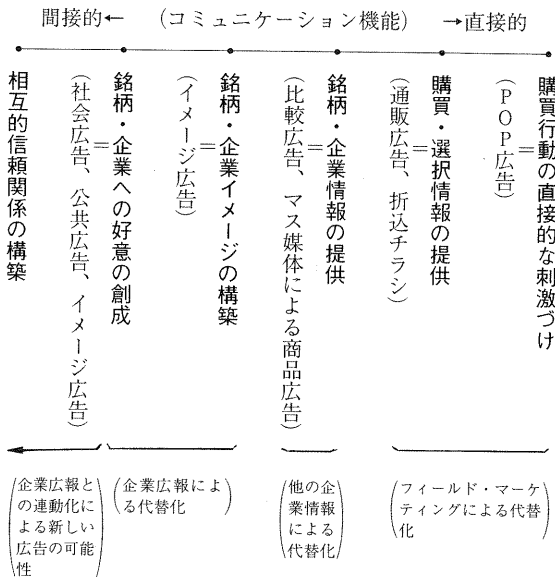
以上のような意味合いにおいて、マーケティング・コミュニケーションは戦略的に、そして現実的に、いわゆるプロモーション・マーケティング<sup>(4)</sup>的な要素とコーポレート・コミュニケーション的なそれとに分化されていく傾向が認められるのである。もちろん、そうした場合に、前者には商品やブランド、あるいは流通を初めとするさまざまなマーケティング関連の相対的な意味合いにおけるストレートな情報提供としてのマーケティング・コミュニケーションが含まれていることは言うまでもないのであって、こうした意味においても、従来のマーケティング・コミュニケーションが企業コミュニケーション戦略的に大きな曲がり角にさしかかっていることは明らかなのである。

### 3. 広告に期待される新しい役割

広告をマーケティング・コミュニケーションの中心的な1要素として位置づけてきたこれまでのマーケティングあるいは広告の理論の立場からすれば、前節において論述したマーケティング・コミュニケーションをめぐる戦略的・現実的な問題点は、そのままの形で広告へも当てはまると見ることが出来る。しかし、本節では視点をより絞る形で、広告をとりまく現状をそのコミュニケーション的な機能ないし本質の側面から再度掘り下げてみることにしたい。

広告をコミュニケーションとして見るとき、その機能には一定の幅ないし振幅が存在していることは明らかである。一方に具体的・直接的な行動の惹起ないし誘導があるとすれば、その対極にはイメージや好意の創成といった心理的・感情的な反応が存在し、そしてその中間地帯にはマーケティング情報の提供（そして、それへの受け手の反応としては静止的ないし未発的）という大きな（？）領域が広がっているという形でその幅を構造化することができるであろう。

第2図 広告のコミュニケーション機能の振幅と対応する広告の諸類型



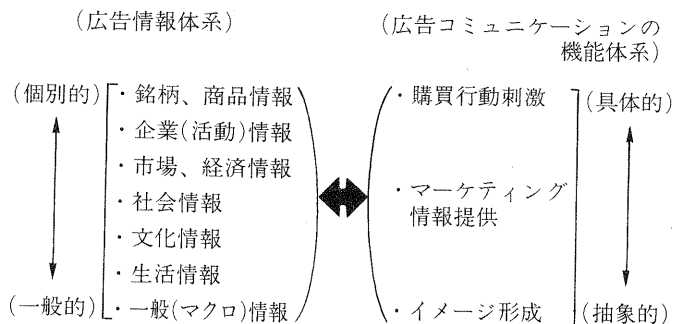
近年の広告展開の状況を見ると、すでに前節でも指摘したように、上記の3つのコミュニケーション的区分領域のうちで行動誘発のおよび情報提供的なそれは、より販売促進的な性格を強めるマーケティング・コミュニケーション戦略に取って代わられてきているばかりか、中間領域としての

情報提供的なそれは、近い将来においてニューメディアを駆使しての新しい企業情報システムにますます組み込まれていくことが期待され、予想されているのである。<sup>(5)</sup>

ところで、現実には市場において展開されている広告に対する、そのメッセージの受け手としての消費者の対応姿勢は具体的にどうなっているのだろうか。それは、購買刺激、ブランドあるいは企業イメージの形成、マーケティング情報提供といった、送り手である企業側のねらいとは裏腹に、かなりの振幅を有しているのである。広告反応（効果）の各種の新しいモデルにも象徴されているように、当該ブランドや企業への好意の形成から購買準備の形成、決断のつかない保留的な心理状態、さらには反発や拒否的な反応まで存在しているのである。<sup>(6)</sup>

広告をコミュニケーションとして見るとき、それは確かにそのメッセージを通じて、送り手としての企業か受け手としての消費者への何らかの情報を伝達ないし提示していると考えることができる。しかし、この情報の内容または水準はまさしく送り手としての企業側による広告の戦略的な位置づけによって決まってくるものであり、先に述べた広告（すなわち、マー

第3図 広告情報と広告のコミュニケーションの振幅  
—その体系と対応関係—



ケティング・コミュニケーション)の3種類の主要機能に対応しているものなのである。

広告が消費者の直接的な購買刺激という機能側面あるいは目的から次第に遠ざかり、ブランドなり企業なり、ある特定な対象へのイメージや好意の創成を目指すようになるにつれて浮かび上がっていく対応の提供情報は、いうまでもなくより経営的あるいは社会的な比重を高めたものになるであろう。それは社会的、文化的、公共的、さらには地球環境的な種類の情報をも包含したものである可能性も大きいのが通例である。なぜなら、広告メッセージが当該の商品あるいはサービスについての直接的な顧客ないしは見込客の範囲を超えて幅広く受容されていく過程においては、それによる情報内容に一般性ないしは共有性が高密度に存在していなければならないからである。

しかし、近年、これまで主として広告によって果たされてきたブランドや企業イメージの形成、好意の形成といったコミュニケーションの機能側面は、次第に広告以外の企業イメージ戦略要素によって効率的に代替されるという傾向が強まってきている。たとえば、フィランソロピーやメセナ、さらには各種のイベントなどを具体的な内容とする企業の文化戦略はもちろんのこと、いわゆるC I戦略といった活動が、かつては広告の独壇場であった領域を確実に、そして急速に侵食し始めているのである。

本来的に広告コミュニケーションの領域と考えられてきたそれが、より効果的で効率的であると期待される他の活動ないし戦略によって代替されつつあるという現実の進行過程の中で、広告の本質や機能を数世代以来のままに放置し座視することがいかに無気力で絶望的な事態であるかに、広告産業界の一部の関係者は実際に気づきつつある。

ところで、広告の新しい役割を考えていく際に無視することのできない現実上の大きな側面が存在している。それは、広告の持つ娯楽ないしはエ

ンターテイメント的なそれである。広告は本来的に楽しいもの、面白いものであり、日々の生活環境を生き生きとしたものにする側面を有しているにもかかわらず、広告の機能あるいは役割というと、とかく等閑視されてきたきらいがあった。しかし、楽しさや明るさ、あるいはユーモアや美しさを感じさせる広告メッセージは、たとえそれが当面、直接的なマーケティングあるいは企業情報としての意義や価値を有していなくとも、美しさや楽しさの確保を希求しているわれわれ人間にとって、日々の生活を積極的に演出してくれる生活要素の有力な一部として歓迎されているという現実が存在しているのである。

さらには、広告メッセージの評価あるいは鑑賞といった、その消極的あるいは強制的な受容から積極的なそれへの対応姿勢も、その存在や発揮が日常的に認められる今日である。受け手の審美的な意義や、広告メッセージへの鑑識眼が高まるにつれて、質的に一定水準以下の広告作品は先験的に効果発揮の機会を逸するばかりでなく、生活環境を質的に低下させる要因として拒否されるという可能性すら存在しているのである。つまり、景色や風景などまったく同一の水準において広告の質が問われる事態がすでに一部現出してきているのみならず、今後広告の領域においてますますその重要性を高めていくであろうことが予想されるのである。<sup>(7)</sup>

それでは、広告の新しい機能としてどのような側面が強調され、期待されるべきなのであろうか。筆者はすでにここ2、3年来それを、企業（広告の送り手）と消費者（その受け手）との間の「関係づくり」、両者間の相互依存関係の構築、さらには相互的信頼関係の確立という3層構造の展開可能性として指摘してきた。<sup>(8)</sup>

ここで言う「関係づくり」とは、別な表現をするならば「存在関係の認知」とでも言い換えることのできるものである。広告コミュニケーションの展開によって、その送り手としての企業の存在と企業経営の諸事実を効

率のかつ効果的に認知させることのできるという側面が意味されているのであって、いわば企業存続のためのコミュニケーション面での基礎条件をなすものであるということができよう。あらためて付言するまでもなくこの点が、広告がその販売促進的な機能の希薄化にもかかわらず、その展開量を個々の企業が大幅に削減させることのできない主要な理由の1つとして見ることのできるものなのである。

広告はその最低条件の使命として、その送り手としての企業と受け手としての消費者との間での相互的な存在関係の認知に努めなければならないとしても、企業経営の一層の効率化のためには、その本質は単なる中性的なものにとどまるのでは決して十分ではなく、さらにコミュニケーションの両当事者間での心情的ないしは好意的な関係の成立へと進展していくことが有効であり必要である。いわゆるそれは、コミュニケーションの領域における送り手と受け手の間での心的に親密な関係としての「ラポール (rapport)」に相当するものであろう。心情的に選択あるいは支持される確率のきわめて高くなった形での、企業と消費者の間での相互的な関係の樹立は、企業経営にとってきわめて有利で安全な経営基盤が確立されたことになる。

なお、ここでも、そうした基盤の形成が良好な形でのマーケティングの展開とイコールではないということが再確認されなければならないのであって、その混同が、広告が持っている「確信」されてきたマーケティング的な機能ないし役割の過大評価につながってきたと見ることができるのである。

企業と消費者の間での究極的な関係づくりは、まさしく相互的な信頼関係の確立である。企業経営活動の誘導灯としての消費者の存在を認識し、彼らと「共生する」という確信の下にそうした消費者の意向と発言へ真摯

に耳を傾け、彼らの期待を裏切らないような形で、マーケティングはもちろんのことすべての経営活動を展開していく経営姿勢の確立が企業側に求められると同時に、消費者の側においても、商品やサービスの提供者としての企業へ全幅の信頼を置いて、その活動や発言、提案をストレートに受け止め、それらを参考にして自らの生活の質を積極的に向上させていくという姿勢が確立されたならば、社会経済的にもきわめて効率的な共生社会が実現されることになるであろう。<sup>(9)</sup>

#### 4. 広告の本質は何か——あらためて問うその真の意義

前節の最後の箇所において述べた、第3段階に位置する最高度の相互的信頼関係が企業と消費者の間に果たして早急に確立されるかどうかは別にして、広告の積極的な展開を通じて一步一步その段階を高めていくことが目指されるべきであることはいうまでもないのであって、単にマーケティングの展開手段であったり、PR活動の部分的な1手段では決してないのである。むしろ、マーケティングのための、さらには企業経営のための基盤（インフラ）作りのためのコミュニケーション活動としての本質が積極的に評価されなければならないと考えられる。

広告のこれまでの位置づけは、マーケティングとコミュニケーションの両領域に立脚する両性的な本質を備えたものであるとされながらも、あくまでその展開は企業のマーケティング活動のコミュニケーション面からの促進ないし支援という形であった。マーケティングに連動する広告という基本的な前提の下に展開されてきたそれが、かえって広告それ自体の本質を見誤らせ、広告あるいはマーケティングさらには企業経営の関係者に誤った期待をそれへ抱かせる結果をもたらし、しかもそのことが時代の経過とともにさらに一層強化されてきたと見ることができるのである。

広告に対するこれまでの主流的なマーケティング寄りの位置づけから脱



却して、よりコミュニケーション寄りの立場に広告を位置づける理解の立場が、今まさに求められているといえるのではないだろうか。つまり、コーポレート・コミュニケーション的な企業広告はもちろんのこと、マーケティング・コミュニケーション的な位置づけの中にある商品広告であろうと、あるいはマスコミ4媒体を駆使してのいわゆるマス（コミ）広告であろうと、販促媒体によるSP広告であろうと、およそ広告という形において展開されるものは、基本的に経営基盤のコミュニケーション的あるいは（受け手の）心理的な整備と確立ということにその本質的機能が存するのであって、その経営基盤それ自体が、あるものは販売寄り、マーケティング的、あるいは企業経営ないしは企業という組織体全体に係るものまで、システム的に、あるいは階層的な形で存在しているものと考えられるべきなのである。

たとえば商品広告の場合に、販売商品のブランド名や品質、機能、さらには価格等も含めたマーケティング展開に対しての各種の情報提供や、当該ブランド商品またはサービスの使用や消費に関する言及が、企業による「真摯な提案ないしは助言」として積極的に受容されていくだけの相互認知、さらには相互的な信頼関係が構築されている前提の上で、商品広告メッセージが鮮明な記憶として受け手としての消費者によって保持され続け、それが購買意思決定時点においての記憶再生刺激の作用と他の販促のおよびマーケティング的諸条件の整備とによって、具体的な購買行動へと導かれていくという光景を思い浮かべることができるのである。

したがって、広告メッセージは基本的に受け手の記憶に作用すべきであって、その過程を経て展開される情緒的な評価において高いスコアが確保されなければならないのである。近年広告の効果として情緒的ないし感情的なそれが高く評価されているのも、<sup>10)</sup> 記憶の痕跡としてもっともそれが鮮明な形で保持されるということばかりでなく、たとえば「魅了」「感嘆」

「憧憬」あるいは「驚嘆」といった具体的な情緒反応は、共感あるいは信頼感といった高次の、受け手による支持的な反応へより容易に昇華されていくことが期待されるからであろう。

以上の記述のように、広告はこれまでのそのマーケティング的な呪縛から脱して、その本質的な性格であるコミュニケーションとしての側面から、その機能も戦略も再構造化され評価されなければならないと考えられるのである。

## 5. コーポレート・コミュニケーションとしての企業広告 ——その戦略的意義

広告の究極的な役割が企業と消費者との間でのどう相互的な信頼関係の構築であるとする、従来から基本的にそうしたコミュニケーション的な役割を広告戦略面で担わされてきた企業広告こそ、広告のもっとも典型的な存在といえるのではないだろうか。しかし、これまでの企業広告の機能的な位置づけとしては、むしろ企業のPRコミュニケーション活動寄りであったものが、近年におけるイメージ・ブームの時代を迎えて、たとえば企業イメージ広告やCI告知型の企業広告の戦略的な展開という形へ移行しつつあると見ることができよう。

日経広告研究所によって実施された、我が国の主要企業による企業広告の展開の実体に関する調査の結果によれば、企業広告の具体的な展開目的の第1位は「知名度の向上」(55.9%)であり、それに続く第2位が企業イメージの定着」(46.0%)であった。以下、「人材の確保」「経営理念・企業文化の訴求」「社内の活性化」「経営姿勢の追及」の順で、40~30%台の項目が続くという結果になっていた。<sup>(1)</sup>

しかし、上記の結果も、そうした目的の内でもっとも重視した項目(単数回答)で見えてみると、「知名度の向上」は依然として16.6%で第1位を

占めていたものの、それに続く第2位の「企業イメージの定着」(10.9%)と第3位の「企業イメージの刷新」(8.5%)というイメージがらみの2つの目的の回答比率の合計は第1位のそれを上回り、明らかにイメージ関連の目的が企業広告のその中心を占めていることが伺えたのである。

事実、「企業広告の位置づけ」という設問への回答で見ると、「社名やイメージ浸透のために重要だと考えている」というそれが43.5%で第1位を占めており、第2位の「経営戦略上重要だと考えている」の30.4%、第3位の「総合的な営業支援として重要だと考えている」の19.9%を除くと、他の項目の1%台の比率を大きく圧倒している結果からも明らかのように、企業広告がイメージの浸透ないし確立と戦略的にもっとも関連性が深い位置に置かれていることが確認されているのである。その他、同研究所による企業の広告活動に関する別の調査結果や、筆者がかって実施した我が国主要企業による企業広告戦略の実態に関するアンケート調査の結果からも、上記のことがらは確認されている。<sup>12)</sup>

それでは、そうしたイメージの浸透は具体的にどのような企業広告戦略の展開によって図られているのであろうか。これについては企業広告のテーマの側面と、その具体的な表現ないし訴求形式の側面という2つの視点の接点から見ていくことが可能であろう。

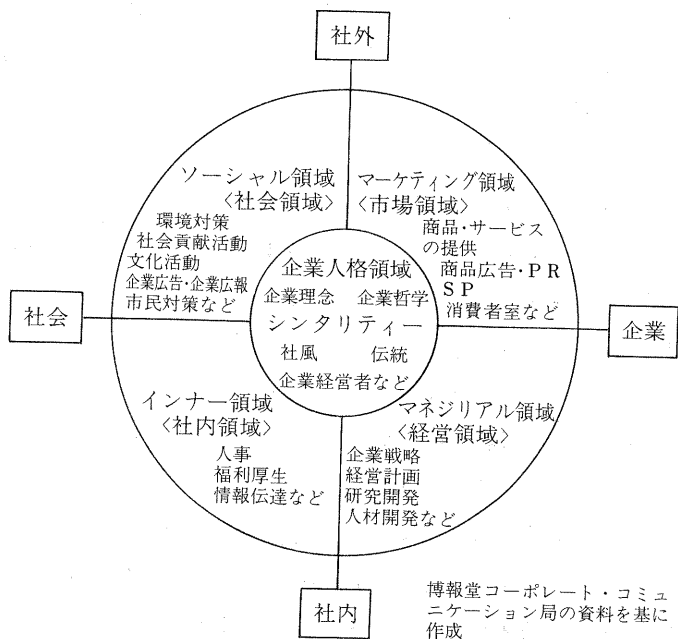
先に引用した企業広告に関する調査結果への多変量解析の実施から、同研究所は以下のような5つの企業広告の類型が識別可能であるとしていた。

- ① CI 関連型
- ② 企業変身型
- ③ マーケット・プレップ型
- ④ プレースメント対策型
- ⑤ コーポレート・シチズンシップ型

なお、③のマーケット・プレップ型とは、新市場の開拓や新商品のため

の「市場準備」を意味しており、商品の品質や企業力を訴求するタイプのものを、また、④のプレスメント対策型とは、主として求人対策として出稿されているものを指し、さらに⑤のコーポレート・シチズンシップ型は、経営理念や社会貢献活動、さらにはイベント・キャンペーンの訴求を内容とするタイプの企業広告を意味していると説明されていた。<sup>43)</sup>

第4図 「企業イメージ影響を与えるコーポレート・コミュニケーションの5つの領域」



出典)「イメージを上げ続ける会社、下げ続ける会社—92年版企業イメージ調査—」『週刊ダイヤモンド』1992年10月3日号、134ページ。

企業イメージに影響を与える企業経営領域として、一般に以下の5つのものがあるという整理が行われてきている。それらの内で、近年その重要

性が注目され、その比重を増してきているものは、企業人格領域と社会領域の2つである。それは、おそらく競争の激化による市場環境の悪化と自然環境条件の急速な劣悪化という、近年急速に拡大しつつある2つの要因の影響によるものであろうが、いずれにせよ、そのことが、企業広告のテーマないし訴求内容としてこれら2つの領域に関連する個々の具体的な事柄を企業に取り上げさせていったことは間違いないところである。とりわけ、社会領域に属する問題としての自然環境対策や社会貢献活動、さらには文化活動はもっとも人々の関心と注目を集めている事柄がらだけに、企業イメージの確立・向上をねらう企業広告のテーマとしてもっとも効果的なものであると期待されうるものであったろう。

一方、その表現面はどうであろうか。イメージという本来的に感情的な要素を包含する心理像を手がかりとする企業あるいはブランドの評価は、まさに近年隆盛のC I戦略が示唆しているように、しか視覚的情報によっている部分が少なくない。したがって、企業広告もC I関連型として類型化される企業イメージ広告の場合には、イラスト中心の訴求スタイルによって展開されるという過程をたどって今日に至っているように見える。しかし、企業によって現実に展開されているその他の企業広告のテーマから推定すると、企業広告の表現形式は決してイラスト中心の、あるいはそれが大半を占めるような訴求ないし表現形式のものばかりでなく、むしろイラストをコミュニケーション的な補強手段として、コピー（文章）による訴求を主体とする表現形式のものが主流でなければならず、事実、現に出稿されている企業広告のほとんどがそうであるように実感されてならないのである。

つまり、企業広告によって形成されていくイメージは、広告メッセージに接した受け手の感性面だけの瞬間的な評価によっているのではなくて、明らかに論理的なコミュニケーションの結果としての、企業広告メッセー

ジの被説得的な受容によって形成されている部分が大いに見えることができるのである。つまり、企業広告メッセージは、さらには広告メッセージは、その受け手に明らかに届いているのであって、その結果としてイメージが形成され、保持されているのである。

## 6. コーポレート・コミュニケーションとしての企業広告の表現戦略の基本性格はいかにあるべきか

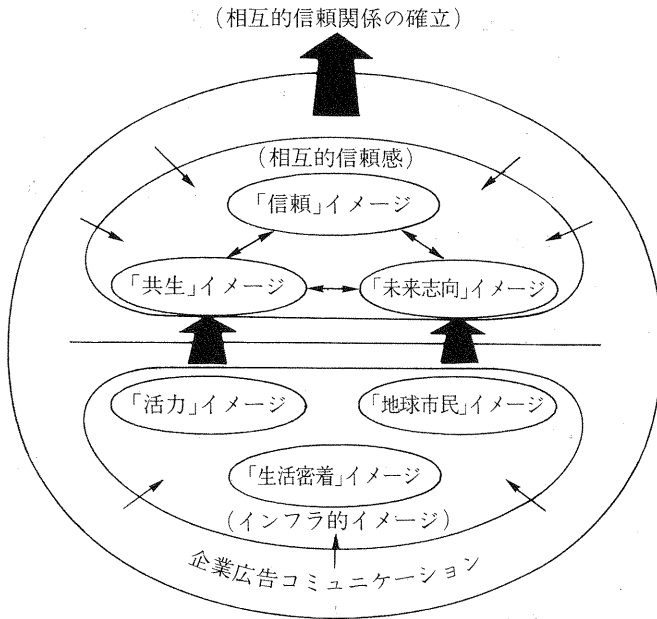
広告メッセージはこれまで、その受け手の注意を引くために最高度に「印象的」あるいは「衝撃的」であることが求められてきた。広告表現戦略においては、常に衝撃的な見出しやイラストの利用が前提視され、虚偽あるいは誇大な表現は論外であるとしても、許される限りにおいて最大限の誇張的な表現は、広告訴求においてはむしろ「当然あるいは必要条件」と見なされてきていたといえるであろう。

しかし、近年における広告環境の激変は、そうした最大限に背伸びをした広告表現が必ずしも常に妥当するとは限らない状況を、これまでしばしば生み出していったのである。たとえば、受け手としての消費者の広告接触・処理経験の膨大な蓄積を背景としての、広告表現への厳しい鑑識眼の登場、さらには市場競争の激化による市場地位の絶対的な優位性の確保の困難性、広告メッセージの提示とその処理、さらにはその結果としての行動惹起との間に存在するタイム・ラグの作用等々によって、広告メッセージの内容に対する齟齬や違和感が受け手によって一層感じられやすくなっているのである。そのことが、広告メッセージあるいは広告そのもの、さらには広告の送り手としての企業に対する受け手の信頼感の低下をもたらしてきていたといえるのではないだろうか。

企業広告コミュニケーションの究極的な成果としての、その送り手である企業と受け手である消費者の間での相互的な信頼関係の確立をイメージ

要素的に構造化するならば、以下のように示すことができるであろう。それは、共生と未来志向のイメージによって相互に支えられ、その下部構造として生活密着、地球市民および企業活力という3つのそれを持つ複合的な構造のものとして理解されうるものである。<sup>44</sup>

第5図 「相互的信頼関係の確立への企業イメージ要素の作用」



以上の記述からも明らかなように、相互的な信頼関係の構築とは、上述のすべてのイメージ構成要素を理想的な水準において達成していることが意味されているのである。したがって、単に視覚的に美しく、あるいは先端的なイラストを利用した表現のものだけが企業イメージ広告の主流ではなく、地球環境問題や企業文化活動についての主流や提言、あるいは活動の実績などをテーマとする企業広告が、もっと積極的に展開されてしかる

べきなのであろう。

先にも引用した日経広告研究所の調査結果によれば、企業広告への取り組みに際して環境問題をテーマとしてすでに取り上げていた企業は、企業広告出稿の実績を有する企業の4分の1弱（22.9%）に過ぎず、また芸術文化支援活動を取り上げていたそれも5分の1弱の18.7%にとどまっていた。「まだないが検討中」という回答が39.7%、30.8%あったという結果は、われわれに多少希望を抱かせるものではあるとしても、こうした方面への企業広告主の取り組み姿勢がまだまだ不十分な水準にあることを示唆しているものであるといえるのではないだろうか。

しかし、企業広告中において企業が、地球環境とか文化的な社会貢献活動といった社会公共的な問題や活動をテーマとして取り上げ、それらについての高邁な所説や理念をいくら提示しても、実現の企業活動や経営姿勢との間に乖離が存在したり、あるいはその所説が我田引水的な、ご都合主義的な解釈や引用の上に立ってのものであってはならないのであって、ここに、上記のような社会的、公共的な企業広告テーマであっても、企業人格の提示と密接に結びついた形での取り扱いが必要になってくるであろう。つまり、そうした問題や活動をニュースや他人事のように提示するのではなくて、あくまで自社とのかかわり合いの中で取り扱われるべきことが効果的なのである。さらに、広告コミュニケーションとしての真実性や倫理性がその前提条件として存在していることが必要であることは、ここであらためて指摘するまでもないであろう。

4年前の平成元年9月から10月にかけて筆者自身が実施した企業広告戦略の実態に関するアンケート調査の結果では、企業広告の予定内容としてはほとんどが経営領域問題と企業人格領域のそれに限られ、表現形式もVI要素やイメージ・キャラクター、さらにはイラストの中心的利用というものが大半を占めていた。多少論理的な訴求の形態のものとしても、企業

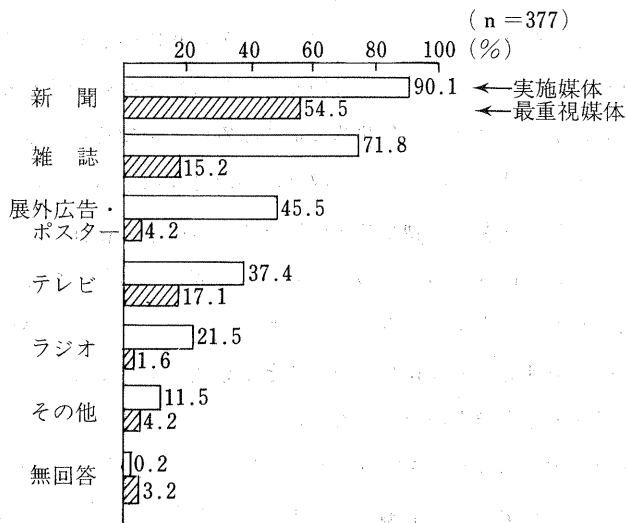


トップのメッセージとか対談・座談会といったものがほとんどであって、  
 テーマ的にも表現内容の面でも、地球環境問題的なものは大勢を占めてお  
 らず、また文化活動についても、活動の具体的な展開が前面に出ている、  
 企業広告のテーマあるいは訴求内容としての問題意識化は広告関係者の間  
 ではまだまだであったことが確認されるだけに、社会的、公共的な領域の  
 企業への比重は今後さらに急速に増大していくであろうことが確信をもっ  
 て予想されるのである。

### 7. 企業広告の媒体戦略は？

前節の最後で言及した平成元年秋の筆者によるアンケート調査の結果に

第6図 「企業広告の実施媒体と最重視媒体」



出典) 早稲田大学商学部・亀井研究室監修「我が国主要  
 企業の企業広告戦略の実態と方向性」平成元年9月  
 ~10月実施

よれば、その時点における我が国の主要企業広告主による利用媒体および利用における最重要媒体は以下のとおりであった。

すなわち、いずれの場合も「新聞」が第1位を占め、次いで「雑誌」が実施ないし利用媒体では第2位を占めていたものの、最重要媒体では「テレビ」が第2位であった。さらに、実施媒体の第3位は「屋外広告・ポスター」が占めており、続く第4位が「テレビ」であった。以下、「ラジオ」「その他」の順となっていた。<sup>45)</sup>

なぜ新聞と雑誌という両印刷媒体が企業広告戦略の利用媒体として最上位にランクされているのかを確認すべく、企業広告媒体の利用理由ないし基準をも質問してみたところ、その第1位が「企業メッセージの伝達高率性」(45.7%)で、次いで僅差で「訴求ターゲットのカバー」(41.1%)が第2位にランクされていたのであった。第3位は、上位2つとはやや差を開けられて「対費用効果」(24.7%)が続き、以下「話題性・インパクト」(15.9%)、「特になし」(3.6%)の順であった。

すでに触れたように、当時の企業広告戦略の意識には環境問題や文化活動そのものがあまり大きな場所を占めていなかったこともあり、上記の結果がそのままの形で今日の状況に該当するとは思えないものの、企業広告のテーマや内容がさらに多くの情報量を包含せざるを得なくなっていることなどを勘案すると、依然として新聞や雑誌、さらにはポスター・パネルといった印刷媒体が中心的なポジションを占めていくことが有効であるように判断されるのである。

電波媒体、ことにテレビは、近年広告媒体としての効率性の低下を云々する声も聞かれるが、すでに本稿の前半部分で論及したように、受け手の行動惹起という点では媒体効果の面でもっとも限界を有しているものの1つであって、あくまでメッセージへの瞬時的な、動態視覚的な接触作用による広範囲な、メッセージの受容レベルでの訴求というコミュニケーション

ン能力が評価されるべきなのである。したがって、企業広告の中心媒体として電波媒体、ことにテレビを利用する戦略は、イメージ形成という点できわめて効果性の高い戦略であると考えられるのである。事実、筆者が昨年（1991年）9月に実施したテレビ広告の実施に関する広告主（企業）対象のアンケート調査の結果からしても、ことにテレビ番組提供CMは新聞広告とほとんど差のない比率で、「企業イメージ・C Iの展開に適している」という回答結果（前者が66.7%，後者が68.1%）が得られていたのである。<sup>16</sup>

なお、上記の同一の項目に対するテレビ・スポットへの回答比率はわずか9.7%であり、また雑誌広告についても18.1%にとどまっていたこと、さらには「消費者の好意・好感の獲得に有効」という項目については、テレビ番組提供CMが73.6%でダントツの第1位を占めており、第2位が新聞広告で47.2%、第3位がテレビ・スポットCMの44.4%と続いて、以下、雑誌広告の40.3%（第4位）、ラジオCMの19.4%（第5位）の順になっていたこと付言しておきたい。

以上のような限られた考察からの結論にすぎないが、企業広告の媒体として新聞、雑誌およびポスター・パネルのような印刷媒体と並んで、テレビ、とりわけ番組提供CMおよび、一見番組提供と直接的な関連性があるかのような印象を視聴者へ与えるPT番組挿入CMはきわめて有効度が高いものと期待することができるであろう。

したがって、企業広告のための媒体戦略としては、新聞を中心とする印刷媒体を主体とするか、番組提供関連のCM利用を主体とするかの選択の他に、テレビCMを誘導手段として、印刷媒体による企業広告メッセージの提示を中心に据えるという媒体戦略の展開もありうるであろう。なお、その逆も観念的にはありえるとしても、すでに論及してきた最近の企業広告テーマや訴求内容からすると、現実に展開される媒体戦略としてはやや

難があるかもしれないと想像されるのである。

## 8. あとがきに代えて

当面、相互的な信頼性の確立を究極的に目指そうとするコーポレート・コミュニケーションの展開の中で、企業広告は、そして広告そのものも、今大きく変貌を遂げつつある。広告が果たしうる機能も、それへ期待される役割も、時代や社会の変化に応じて変化していくのは当然であって、絶えず新しい視点と枠組みが求められていくべきことを広告関係者は認識すべきであろう。

本稿に提示した理論的枠組みは、これまで筆者が折りにふれて部分的に提示してきたものである。一方、ここで言及・引用した筆者自身の企画・実施による調査データの中には一部未発表のものが含まれている。その意味でも、筆者が提示したいと考えている事からの意を十分に尽くしえなかった部分が少なくなかったと反省している。未公表のデータを含めて、本稿で言及されなかった側面や意を尽くせなかった部分について、できる限り近い時点においてあらためて評を問いたいと願っている。

注(1) 亀井昭宏稿「プロモーション戦略の現状とその変化の方向性」『マーケティング・ジャーナル』VOL. 42, NO. 1 (1992年第45号), 2～3ページ。

(2) 筆者はこれについて、「シンボルないし記号系」「情報系」および「(購買行動) 刺激系」の3つに分類してきていると同時に、近年それらの内の「シンボルないし記号系」と「刺激系」への2極分化の進展が認められると主張してきている。詳しくは以下の論文を参照されたい。亀井昭宏稿「変わりつつあるマーケティング・コミュニケーション戦略——新しい関係づくりの手段としての展開の可能性をめぐって」『RIRI 流通産業』1991年2月号, 2～9ページ。

(3) ブランド・イメージの訴求というマーケティング・コミュニケーション展開は、ある意味で日本的なその特徴であるといった指摘すらできるであろう。筆者自身、すでに10年以上も前からこの点について言及してきている。たとえば、下記の拙稿においてその痕跡を認めることができるであろう。「MC理論と戦略の新展開」『日経流通新聞』1988年10月～1989年1月。

(4) 田島義博編者『プロモーション・マーケティング——競争指向のマーケティングの新

- しいパラダイム』1992年1月（ビジネス社刊）
- (5) 亀井昭宏稿「新しい広告戦略の課題」『マーケティング・リサーチャー』1991年 No. 59 冬期号, 4～10ページ。
  - (6) 亀井昭宏稿「広告効果とその測定——広告効果の新パラダイムの実相」『平成4年版・広告に携わる人の総合講座』1992年4月（日経広告研究所刊）, 284～288ページ。
  - (7) 亀井昭宏稿「現代広告と消費者利益」『企業変化と現代マーケティングのあり方』昭和60年7月（早稲田大学産業経営研究所刊, 産研シリーズ14）348～352ページ。
  - (8) 亀井昭宏稿「広告コミュニケーションの新しい役割と広告戦略の新構造」『マーケティング・ジャーナル』VOL. 11, NO. 3（1992年第43号）, 76～81ページ。
  - (9) 拙稿「変わりつつあるマーケティング・コミュニケーション戦略」6ページ。
  - (10) 亀井昭宏稿「広告への情緒的反応の解明に向けて——『情緒革命』の時代を迎えたアメリカ広告界の研究状況」『広研レポート』NO. 53（1991年10月号）3～5ページ。
  - (11) 日経広告研究所編『企業広告の総合調査（1991年版）』1992年3月（日経広告研究所刊。日経広研データシリーズNO. 3）31ページ。
  - (12) 早稲田大学商学部・亀井研究室監修「コーポレート・コミュニケーション活動の推移と企業の動向」調査, 平成元年12月実施。本調査の結果の主要部分については, 平成2年10月に開催された日本広告学会第22回全国大会において報告された。
  - (13) 小野和美稿「企業広告の機能と実際」『平成3年版・広告に携わる人の総合講座』1991年4月（日経広告研究所刊）289～292ページ。
  - (14) ここでの記述および図については, 下記の論述を参考にして修正を加えてまとめたものである。富永正文稿「企業のポジショニングの明確化——信頼性を具体化し, 評価を高めるために」『コーポレート・レピュテーション新展開』1992年5月（誠文堂新光社刊）, 116～118ページ。
  - (15) 早稲田大学商学部・亀井研究室監修, 前掲調査。
  - (16) 早稲田大学商学部・亀井研究室監修「テレビ広告に関する調査」1991年11月実施。この調査の結果については, 一部非公開の研究会においてと, 調査にご協力をごくださった企業関係者に対してのみ概要の報告がなされているだけであり, 近くその詳細を公表する予定でいる。

### Ⅲ. 製品分類論の歴史的発展過程

恩 蔵 直 人

#### 1. はじめに

製品分類の研究は、マーケティングの発展と共に幾度となく繰り返されてきた。マクロ・マーケティングからマイクロ・マーケティングへ、有形財のマーケティングから無形財をも含めたマーケティングへ、営利組織のマーケティングから非利組織をも含めたマーケティングへ、このようにマーケティングの姿が変化・発展してゆくことで対象となる製品の考え方は変わり、製品の分類方法も変化してきた。製品分類の研究を振り返ると、大きく5つに分けて捉えることができる。それは、古典的な製品分類、連続体説を取り入れた製品分類、消費者情報処理を踏まえた製品分類、製品概念の拡張を考慮した製品分類、戦略的な製品分類、である。

本稿では、過去の代表的な製品分類に関する研究や学説を整理し解説を加える。さらに、結びでは製品分類の新しい軸の発見可能性について述べる。

#### 2. 古典的な製品分類

##### (1) Copeland 説

製品分類の研究で、最も先駆的な業績を示したのは Copeland (1923) である。彼は、主として消費財を中心に、最寄品、買回品、専門品の3カテゴリーへ分類することを提唱した。

最寄品とは、単位当たりの価格が低廉で、購入頻度が高く、製品属性の不確実性が低い製品である。また、こうした製品に対して、消費者は特定ブランドや特定店舗にあまりこだわらない。ニーズが生じれば即時に満たされることを望むので、容易に行ける店舗で購入することが多い。具体的には、タバコ、乾電池、清涼飲料などである。買回品とは、購入頻度があまり高くなく、製品属性の不確実性が高い製品である。消費者は、これらの製品に対するニーズが発生しても充足を幾分引き伸ばすことができるので、価格、品質、スタイルなどについて、複数店舗で十分な比較検討をする傾向にある。代表的な製品は、衣料品、陶器、靴などである。専門品とは、単位当たりの価格が高く、購入頻度が極めて低く、製品属性の不確実性が低い製品である。特定ブランドや特定店舗に対するこだわりが強いので、消費者は当該製品の販売されている店舗へ行くためにできる限りの購買努力を払おうとする。この分類には、高級家具、オートクチュールの衣料、高額な宝石・貴金属などが含まれる。

この3分類説は、アメリカ・マーケティング協会の1948年の定義で採用されるなど、その後の製品分類研究に多大な影響を与えてきた。

## (2) Bucklin 説

Copeland 説を一層発展させたのが Bucklin (1963) である。彼の残したガイドラインは、様々な批判・言及がなされてきたにもかかわらず、今なお多くのテキストで紹介されている。この説の最大の特徴は、従来の製品分類がメーカー・サイド中心であったことに対して、小売業のマーケティング戦略に示唆を与えている点である。つまり、「愛顧動機」といった概念を小売店舗に対する消費者の態度から導出し、この概念により店舗を最寄店、買回店、専門店に分類し、それぞれを最寄品、買回品、専門品と組み合わせ9つの消費パターンを打ち出している(図表1)。このパターンより、ある製品市場がどのような市場セグメントから構成されているかが具体化

できると述べ、架空のドレス市場の例で説明している。

図表1 製品・愛顧動機のマトリックス

	最 寄 品	買 回 品	専 門 品
最寄店	消費者は最も近くの店で、最も容易に入手できるブランドを買おうとする。	最も近い店の品揃えの中から買うブランドを選択する。	お気に入りのブランドを扱っている最も近くの店で買う。
買回店	ブランドにはこだわらないが、よりよいサービスや低価格を求めて買い回る。	小売店によってコントロールされる要因とブランドに結びついた要因の双方を比較検討する。	ブランドに対して強い選好を有しているが、そのブランドで最もよいサービスや低価格を提供する店を求めて買い回る。
専門店	ある特定の店で購入しようとするが、ブランドにはこだわらない。	ある特定の店で購入しようとするが、購入したいブランドにはこだわらず、品揃えの中から買うブランドを選択する。	特定の店舗と特定のブランドに対して選好を有している。

(出所) Bucklin (1963), pp. 53-54より作成。

製品の分類では、まず買回品と非買回品とに大別している。買回品とは、ニーズが生ずる時ごとに消費者が新しい解決策を形成するような製品である。この背後には、消費者が購入したい製品についての価格、スタイルなど諸特性について十分な知識を継続して持ち得ないような状況がある。一方、非買回品とは、製品の探索において、過去に記憶された解決策を消費者が積極的に利用するような製品をいう。価格を例に考えてみよう。慣習価格が働いていて、どのブランドでもほとんど価格が変わらず、時間的な変化も少ない場合、消費者にとって価格はほとんど重要ではなく、価格以外の製品属性で購入の決定を行なう。こうした製品の購入パターンでは、過去になされた価格に対する情報処理が反復される。

さらに非買回品は、選好マップという概念を用いることで、最寄品と専門品とに分類することができる。選好マップとは、消費者が製品についての情報をどのように保持しているかを示す手段と捉えられる。もし



消費者が知っている製品のブランド全てを選好という観点から同等に位置づけるならば、その製品は最寄品と分類される。逆に、ある製品では特定ブランドが自己のニーズを満たす唯一の製品であると位置づけるならば、その製品は専門品と分類される。ただし、多くの製品は、選好という次元では上記の両極端の中間に位置する。

### (3) Holton 説

Holton (1958) は、Copeland やアメリカ・マーケティング協会の定義を踏まえ、消費者の立場から製品分類することを提唱した。

まず、最寄品と買回品に関して言えば、前者は価格や品質の比較から得られる見込利益が時間的・経済的な探索コストよりも相対的に少ない製品で、後者は見込利益が探索コストよりも相対的に高い製品である。見込利益とは、単に上手な買い物をするだけでなく、ショッピングの楽しさも意味しているので、なぜ消費者が買い回るのかを説明できる。また、ある消費者にとっては最寄品である製品が別の消費者にとっては買回品であるなど、消費者間の所得格差、ライフスタイルの相違を説明できるメリットもある。

さらに、専門品の分類については、上記二分類と重複するが、市場需要が限定的であることによって説明できる。需要が限定的であれば販路数が制約され、消費者は好むと好まざるとにかかわらず特別な購買努力をせざるを得なくなる。このような製品が専門品であり、こうした視点を導入することで、同じ製品でもブランド間による違い——通常是最寄品と考えられる「シャンプー」「アイスクリーム」のような製品も、ブランドによっては専門品に入る——を説明できるようになった。

#### (4) Luck 説および他の諸説

だが、Luck (1959) は Holton の主張に対して次のように批判した。Holton による専門品の定義では、販路数に注目するだけで消費者による購買努力の意図が従属的に扱われているのではないか。全ての製品を最寄品と買回品とに分類することには限界があるのではないか、というのである。そして Luck は、人が年齢と性で識別できるように、製品においても単一の次元で分類される必然性はないと主張したのである。この結果、製品分類においても多元的な分類軸が用いられる方向へと進んでいった。

なお、認知的不協和の理論を用いた Kaish (1967) の主張もある。この説の特徴は、購買前における不安と購買重要性および購買活動による不安の低減に着目している点である。従って、最寄品とは、価格の低さや自我関与の低さのために購買重要性が低く、購買前における不安も低い製品である。買回品とは、製品間で機能・特徴などに顕著な差異があり購買前における不安が高く、購買重要性も高いが、購買活動など情報収集によってこうした不安を低減できる製品である。専門品とは、購買前における不安や購買重要性が高いだけでなく、この不安を購買活動によって低減できない製品である。

以上の他にも、検討ブランド数と買い回った小売店舗数をそれぞれ5段階に捉え25のセルから成るショッピング・マトリックスを提唱した Dommermuth (1965)、最寄品、買回品、専門品に加えて非探求品の4分類説（これは、さらにサブカテゴリーに分かれている）を提唱した MaCarthy (1964) らが古典的な製品分類の研究者として知られている。

### 3. 連続体説を取り入れた製品分類

#### (1) Aspinwall 説

これまで述べてきた説がCopelandを先駆とした離散的製品分類であったのに対し、各分類間の境界線上にも製品が位置していることを理論的に打ち出した説がある。これが連続体説と呼ばれるもので、Aspinwall (1962) に始まる。

彼は、製品をクラス分けすること自体に疑問を投げかけ、製品を連続体上に位置づけることを主張した。その際検討されるのは、当該製品の製品回転率、グロス・マージン、製品への付帯サービス、消費期間、購入所要(探索)時間などである。そして、それらの値の複合的な関連に従った一元的な連続体を虹のスペクトルに見立て、赤からオレンジ、さらにオレンジから黄色へとしだいに色が変わるとく、製品を赤色系製品、オレンジ色系製品、黄色系製品と名付けた。例えば、スペクトル上の左へ行くほど赤が強くなるが、製品回転率は高く、グロス・マージンは小さく、製品への付帯サービスは小さく、消費期間や購入所要時間は短い、といった傾向がある。

Aspinwall の独自性は、連続体説を提唱しただけではない。連続体上に位置づけられた各製品のマーケティング戦略を明示した点にもある。赤色系製品に位置する製品の場合には、インディレクト・マーケティングをとりマス広告へ依存すべきであり、黄色系製品に位置する製品の場合には、ディレクト・マーケティングをとり人的販売を重視すべきであり、オレンジ色系製品に位置する製品の場合には、赤色系製品と黄色系製品の中間的なマーケティング戦略をとるべきであると述べている。

#### (2) Groenveld 説と Miracle 説

続いて、連続体説を唱えたのは Groenveld (1964) であった。彼は、

価格、購入頻度、サイズ、寿命といった製品の基礎的特徴で測定される購買前の思考量によって製品を連続体上に位置づけることを試みた。その結果、最も購買前の思考量が多い専門品から購買前の思考量がほとんどない衝動品まで、測定された数値で位置づけられる。

さらに、Aspinwall 説の強化・発展を試みたものとして Miracle (1965) 説が知られている。彼は、一方において分類で用いられる製品の特徴を増やし、同時に、Aspinwall が指摘した流通経路戦略とセールス・プロモーション戦略以外の価格戦略や製品戦略でもインプリケーションを打ち出した。つまり、価格、購買の重要性、購買時間と努力、技術の進歩、技術的複雑性、サービスの必要性、購入頻度、消費時間、利用範囲から成る 9 つの製品特徴を用い、便宜的に 5 つの製品群を I ~ V グループと規定し、それぞれに対してマーケティング戦略、マーケティング・ミックスを示している。

#### 4. 消費者情報処理を踏まえた製品分類

##### (1) FCB モデル

1970年代、それも後半にはいると製品分類研究において大きな変化が生じ始める。その特徴の一つは、消費者情報処理を中心とする消費者行動など隣接分野の研究成果を援用していること、である。以下、消費者情報処理と関連した代表的な製品分類をみてゆこう。

アメリカの大手広告代理店である Foote, Cone & Belding 社は、同社の社名にちなんで FCB モデルと呼ぶ製品分類の枠組みを発表した (Vaughn 1980)。このモデルでは、横軸を思考・感情 (理性・感性) 軸、縦軸を高関与・低関与軸と規定し、4 つのセルで製品を捉えている (図表 2)。

右上のセルは、消費者にとって関与が高く感性的な消費の行われる製品であり、宝石、化粧品、ファッション衣料などが含まれる。このよう

図表2 FCBモデル

思 考 ←————→ 感 情

高 関 与 ↑  ↓ 低 関 与	1. 情報提供型 自動車・住宅・家具調度品・新製品 反応モデル：学習—情動—行為  広告プランニング上の視点 広告効果の尺度：再生 診断的尺度 媒 体：長いコピーが利用可能な媒体 自分の考えと照らし合わせな がら、じっくりとコピーを読 ませることができる媒体  クリエイティブ：具体的な情報の提供 商品使用中の場面の 提示	2. 情動型 宝石・化粧品・ファッション衣料 モーターサイクル 反応モデル：情動—学習—行為  広告プランニング上の視点 広告効果の尺度：態度変容 情動覚醒 媒 体：大きなスペースの広告 イメージを増幅させることが できる特別番組  クリエイティブ：視覚的なインパクト
	3. 習慣の形成 食品・家庭用品 反応モデル：行為—学習—情動  広告プランニング上の視点 広告効果の尺度：売上高 媒 体：小さなスペースの広告 10秒のID ラジオ, POP  クリエイティブ：リマインダー	4. 消費者が抱く満足感の増幅 たばこ・アルコール飲料・キャンデー 反応モデル：行為—情動—学習  広告プランニング上の視点 広告効果の尺度：売上高 媒 体：屋外広告 新聞 POP  クリエイティブ：注目

(出所) Vaughn (1980), p. 31.

な製品では、消費者に対する情報の提供はそれほど重要ではなく、むしろ感情訴求型プロモーションが有効と考えられる。同じ高関与でも、左上のセルは理性的な消費が行われる製品群である。自動車、住宅、家具調度品などが代表例で、市場に導入されて間もない新製品も大部分がこのセルに含まれる。消費者はこれらの製品に対する情報ニーズが極めて高いので、メーカー側としては当該製品の特徴、価格、取り扱い店などを消費者に伝える必要がある。従って、具体的かつ長いコピーからなる情報提供型プロモーションが有効となる。

これに対して、図表の下段は低関与であることを意味する。そのうち左下のセルは、消費者にとって関与は低いながらも理性的な消費が行われ、大部分の食品や大量生産されているパッケージ製品が該当する。消費者は、これらの製品を購入するに当たって、習慣を形成する傾向が強い。従って、クーポンの提供や試供品などで、とりあえず消費者の試用を引き起こすことが重要なポイントとなる。ここでのマス広告は、記憶レベルの維持といった効果を狙うべきで、単純で反復的なアイデンティフィケーション・コマーシャルなどが浮かび上がる。

最後のセルである右下は、関与が低くかつ感性的な消費が行われる製品で、タバコ、アルコール飲料、キャンデーのような個人的嗜好性の強い製品を挙げることができる。消費者は、このような製品に対する論理的な関心を持続させることができない「リアクター」なので、屋外広告、POP広告、新聞などを利用して、ある一貫性を持った形で注意を喚起させることが有効となる。

なお、このFCBモデルを発表したVaughnによると、便宜的に4つのセルに分けられているが、モデルの縦軸も横軸も連続体であり、時間の経過と共に関与は低くなり、理性から感性消費へと移行して行くことが付け加えられている。

(2) Assael 説

同じような発想から提唱されたものとして、Assael (1981) によるモデルがある。このモデルの特徴は、4つのセルを規定する際に、一方に関与の軸を取り、他の一方の軸にブランド間の知覚差異を取っている点にある。その結果、消費者の行動をバラエティー・シーキング型、ブランド・ロイヤルティー（情報処理）型、不協和低減型、慣性型に類型化し、それぞれの行動に対応した形で製品が挙げられている。

バラエティー・シーキング型は、図表3の右上に当たる。消費者にとって関与は低い、ブランド間に明確な違いを知覚できるような製品において行われる消費行動パターンである。消費者は、このような製品に対して心理的・社会的関与が低いので、あるブランドから他のブランドへスイッチすることにほとんどリスクを感じない。しかも、ブランド間に

図表3 Assael による消費者行動の4タイプ

	高 関 与	低 関 与
ブランド間に 明確な知覚差 異あり	(モデル) 信 念 評 価 行 動 (理 論) 認知的学習 (決定プロセス) 複雑な意思決定 またはブランド・ ロイヤルティー	(モデル) 信 念 行 動 評 価 (理 論) 受動的学習 (決定プロセス) バラエティー・ シーキング
ブランド間に ほとんど知覚 差異なし	(モデル) 行 動 信 念 評 価 (理 論) 不協和または 帰属理論 (決定プロセス) 不協和低減または 帰属	(モデル) 信 念 行 動 (理 論) 受動的学習 (決定プロセス) 慣 性

(出所) Assael (1981), p. 90.

は明確な差異があるので、ブランドをスイッチする基準が存在しているの  
である。この場合のスイッチの理由は、前回消費したブランドに対する不  
満というよりも、「新しさ」「バリエーション」を求めてのことである。消  
費者は、店内で最初に目に付いた製品を買ったり、場合によっては、意識  
的に数多くの製品を試みたりする。具体的な例として考えられるのは、ポ  
テトチップス、サラダドレッシング、クッキーなどである。

バラエティー・シーキング型で検討される戦略案は、メジャー・ブラン  
ドでは棚スペースの確保と品切れ防止、さらには購買喚起の為の広告など  
で慣性を助長させることである。一方、それ以外のブランドは、値引き、  
クーポン、試供品などで、ブランド・スイッチを促進させることが有効で  
ある。

次に、ブランド・ロイヤルティー（情報処理）型に移る。ここに位置す  
る製品に対して、消費者は関与が高くブランド間に明確な差異を知覚して  
いる。従って、消費者の購買パターンは複雑になり、まずブランド信念（イ  
メージや理解）を形成し、次にブランドを評価し、さらに購買の意思決定  
を下す、といった伝統的な認知的学習プロセスに従う。このカテゴリーに  
含まれる製品には、自動車、ファッション衣料、パソコンなどがある。こ  
こでの戦略的インプリケーションは、消費者が情報探索者として様々な情  
報源から活発に情報を捜し処理する傾向にあるので、印刷メディアによる  
長いコピーや人的販売を有効に利用することである。広告は単に知名を高  
めるだけでは不十分で、説得的なメッセージを伝達すべきである。反復で  
はなく、メッセージの内容が重要である。

関与度は高くても消費者がブランド間に差異を見出せない時にとられる  
のが、不協和低減型の購買パターンである。ここでいう不協和とは、反駁  
する信念によって引き起こされる購買後のコンフリクトの状態である。消  
費者がある製品の購入に関与しているにもかかわらず、複数のブランド属



性間でほとんど差異を見出せないと、選択したブランドには関係なく購買後に不協和が生じるという。カーペットを例に考えてみよう。カーペットは高額製品でセルフ・アイデンティティに結び付いているが、消費者はブランド間の本質的な違いを通常判断することはできない。このような場合、消費者が2～3のブランドから一つのブランドを選択・購入しても、その行動は確固たる信念に裏づけられたものではない。その消費者は、選択したブランドについてのプラス情報を購買後に集めマイナス情報は無視し、自らの選択を正当化しようと試みる。かくして、まず購買行動が生じ、次に、選択したブランドを支持するための信念が形成され、最後に、当該ブランドが好ましいものであると評価される。白モノと呼ばれる冷蔵庫、洗濯機などの家電製品もここに位置する。マーケティング戦略案としては、価格、ロケーション、人的販売によってブランド選択を引き起こさせ、マーケティング・コミュニケーションで、購買後において消費者を安心させる信念や評価を促すことに力点を置くことが考えられる。

最後に、慣性型購買パターンをみよう。これは、図表の右下に位置し関与が低く、ブランド間の差異もほとんど知覚できないような場合を想定している。このような状況下では、消費者はブランドをランダムに選択するか疑似的なロイヤルティを生み出す。ここに含まれる製品は、低価格で購入頻度の高い製品で、食卓塩、トイレット・ペーパー、ティッシュ、乾電池などである。消費者は、これらの製品を購入する際、情報に対してはむしろ受動的で、情報探索のプロセスに従って特定ブランドを決定することはない。また、特定ブランドを購入するのは態度が形成されてのことでなく、「目に付いた」「単に知っている」「価格が安い」などによるので、購入後も評価が行われることは少ない。また、あるブランドが継続的に購入されたとしても、これは慣性によるもので見せかけのロイヤルティにすぎない。

考えられるマーケティング戦略は、価格やセールス・プロモーションを用いて試用を引き起こすことである。広告コピーでは、1～2のポイントだけ強調し、シンボルやイメージを重視しなければならない。Krugman (1965) が指摘するように、低関与媒体であるTVが印刷メディアよりも有効となる。また、リーダー・ブランドのメーカーであれば、リマインダー広告を打ち慣性を助長すべきであるし、知名度の低いブランドであれば、クーポン、試供品、価格などによってバラエティー・シーキング型へ移行させる努力を払う必要がある。

こうした戦略案は、低関与型製品を扱うメーカーにとって共通であるが、この他にも、イ) 製品を問題に結び付ける(歯磨きにフッ化物を導入することで、虫歯予防という問題に結び付ける)、ロ) 製品を個人の状況に結び付ける(早朝に広告を打ち、朝の眠けざましとしてコーヒーを訴える)、ハ) 製品を広告に結び付ける(マルボロのようにエゴを支援する広告、ペプシのように価値を表明する広告を打つ) などして、低関与から高関与へと消費者をシフトさせることも検討できる。消費者を当該製品に関与させれば、競合状態に直面しても自社ブランドに対するロイヤルティーを保持できるからである。

## 5. 製品概念の拡張を考慮した製品分類

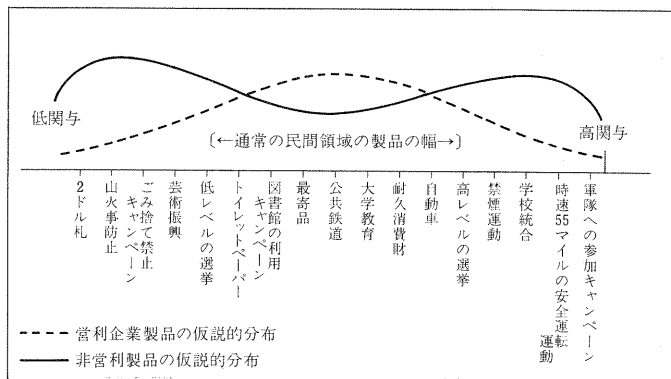
### (1) Rothschild 説

有形財、無形サービス、アイデア、さらには非営利組織の“製品”をも同時に分類しようといった試みもある。これは、Kotler & Levy (1969) によって提唱された非営利組織のマーケティング、あるいは Levitt (1980) による有形財と無形財を同一視する試みをベースにした見解と捉えることができる。従来の製品分類が、有形財しかもその大半は消費財を前提としていたのに対して、ここで述べる説では、無形財はもとより非営利組織が

提供するアイデアなども含めて、有形財と同一次元で“製品”が論じられている。

この分野での先駆的な研究は、Rothschild (1979) によるものである。彼は、トイレット・ペーパーや自動車に加えて、軍隊への参加、大学教育、選挙などを、特に反応関与（消費者の購買意思決定過程全体を特徴づける認知的ないし行動面での複雑性や包括性）といった次元で同時に捉えた。結果は図表4であるが、営利の製品やサービスは中レベルの関与に集中し、非営利の製品は高関与と低関与の両極に分散することが理解できる。ここから、非営利組織のマーケティング・コミュニケーションでは、伝統的なマーケティング・コミュニケーションとは異なる計画・戦略思考を持つ必要があるという。

図表4 反応関与レベルと製品



(出所) Rothschild (1979), p. 14.

有形財と無形財とを同一次元上で分類する試みは、Shostack (1977) によっても行われている。しかし、ここでは単に無形性が支配的であるか有形性が支配的であるかといった極めてシンプルな捉え方である。

(2) Assael 説

有形財とサービスは、両者が独立して提供される場合もあれば、ミックスして提供される場合もある。Assael (1985) は、提供物の主体と支援的な役割が有形財であるかサービスであるかによって、製品を4つに分類した(図表5)。

図表5 製品とサービスの類型化

		(提供物の主体)	
		製 品	サービ  ス
(支援的な役割)	製 品	純粋製品	設備集約的サービス
	サービ  ス	サービス付随製品	純粋サービス (労働集約的)

(出所) Assael (1985), p. 696 (一部を改訂した)。

提供物の主体が有形財である図表の左側から検討しよう。サービスの支援を伴わない有形財は「純粋製品」と呼ばれる。清涼飲料や雑誌などがこの分類に属するが、これらの製品は販売後において通常サービスを必要としない。提供物の主体が有形財であっても、補修、配送、据付けなどの支援サービスを必要とする「サービス付随製品」もある。この製品は、図表の右下に位置し、自動車、コンピュータのような高額耐久財や生産財によく見られる。

これに対して、図表の右側のように提供物の主体が無形サービスのような製品もある。このうち特に支援的な役割もサービスであると「純粋サービス」と呼ばれる。代表的なものとして、教育、医療、法律相談などがある。これらは一般に労働集約的である。提供物の主体がサービスであって

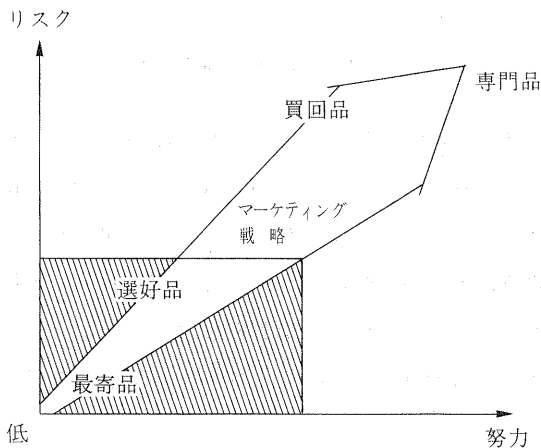
も、製品によって支援されていると「設備集約的サービス」になる。飛行機は旅行サービスを提供し、電話はコミュニケーション・サービスを提供する。いずれも提供物の主体は無形のサービスであるが、有形の製品を伴っているのが特徴である。

## 6. 戦略的な製品分類

### (1) Murphy & Enis 説

Rothschild や Assael の考えを発展させ、戦略的な視点を前面に押し出した製品分類論を展開したのが、Murphy & Enis (1985) である。両氏は、1985年に発表されたアメリカ・マーケティング協会によるマーケティング定義の変更を受け、財、サービス、アイデアといった全ての“製品”に対

図表6 戦略的な製品分類



◇ 矢が先へ行くほど広がっているが、これはマーケティング・ミックスにおいて選択案が広がることを意味する。

▨ この部分は消費者にとって低関与であることを意味する。

(出所) Murphy & Enis (1986), p. 25.

して、一つの分類が有効であることを提唱した。個人や組織がニーズを覚えたと望むのは、製品の特徴ではなく便益である。例えば、安眠に対するニーズは、薬品（財）、スポーツ・クラブ（サービス）、黙想（アイデア）によって満たされる。競争的な立場からすれば、自動車メーカー（財）と自動車リース会社（サービス）は、同一視される必要がある。このような前提に立ち、彼らの考え方は図表6にまとめられている。

図表の縦軸は価格をはじめとするリスクであり、横軸は製品の購買に関する努力を意味する。消費者は期待便益からコストを差し引くことによって満足度を評価するが、そのコストは図で示されている努力とリスクとといった2つの独立した次元で捉えることができる。努力とは、買い手が製品を得るために喜んで支払う貨幣、時間、エネルギーの総和である。リスクとは、求めている便益を当該製品がもたらさないことであり、金銭的、心理的、物理的、機能的、社会的といった5つのタイプがある。2つの軸を用いて全ての“製品”を分類する点と、最寄品、買回品、専門品に加えて選好品を独立させて分類している点がこの説の特徴である。また、矢は先へ行くほど幅広くなっているが、これは最寄品や選好品に比べて買回品や専門品においてマーケティング戦略の選択肢が多いことを示している。最寄品や選好品のメーカーは、ブランド、パッケージおよびプロモーションなどの手段を専ら検討するが、買回品や専門品のメーカーは、こうした手段に加えてチャネルや価格の修正をも含めて検討する必要がある。さらに、図表に斜線を加えることで、低関与の領域を識別できるように工夫されている。

製品を類型化する目的の一つは、マネジリアル上の意思決定に指針を与えることであると Murphy は述べ、購買行動、基本戦略、価格戦略など8つの視点で各製品カテゴリーに対するインプリケーションをまとめている（図表7）。例えば、流通戦略をみると、最寄品では網羅的流通、選好

品では拡散的流通，買回品では選択的流通，専門品では排他的流通が中心  
的な課題となっている。マーケターは図表7をみることで，担当する製品  
に対して消費者はどのように行動し，どのようなマーケティング目標を設  
定し，基本戦略の方向をどのように定め，マーケティングの4 P戦略をど  
のように進めたらよいか理解できる。

図表7 製品を類型化することによって得られるマネジリアル上のインプリ  
ケーション

	製 品 カ テ ゴ リ ー			
	最 寄 品	選 好 品	買 回 品	専 門 品
価格に対する買 い手の知覚	低努力と低リスク	低努力と中リスク	高努力と中リスク	高努力と高リスク
購買行動	衝動あるいは慣習 (自動的な注文)	ルーティン(直接的 な反復購買)	限定的な問題解決 (修正された反復購 買)	広範な問題解決 (新たなタスク)
マーケターの目 標	選好品や買回品への 移動，低コストによる 競争優位	ブランド・ロイヤル ティ	供給源あるいは店舗 へのロイヤルティ	絶対的なロイヤルティ
基本戦略	大量生産，コストの 最小化，別のカテゴリ ーへの移動	大量生産，ブラン ド・アイデンティティ， 差別化	大量生産が高マー ジンを，市場細分化	高マージン，限定生産， ニッチ戦略
製品戦略	標準化，品質管理	標準化，品質管理， 一部 R & D	多くのオプション， R & D，保証	オーダーメード，R & D，保証，個人向けサ ービス
価格戦略	市場価格	市場価格	組み合わせ価格ある いは交渉価格	交渉価格
流通戦略	網羅的流通	拡散的流通	選択的流通	排他的流通
プロモーション 戦略	POP，セールス・ プロモーション	マス広告，セール ス・プロモーション， 人的販売	人的販売，広告	パブリシティ，人的 販売，証言(クチコミ)

(出所) Murphy & Enis (1986), p. 35.

最寄品，買回品，専門品，選好品の具体例について見てみよう。最寄品  
とは，購入者にとって最もリスクと努力の低い製品で，消費財の領域では  
生鮮品，ガム，乾電池，生産財では燃料や原料である。消費者向け最寄サ  
ービスにはタクシーがあり，組織に対する最寄サービスにはゴミの回収など  
がある。また，最寄アイデアには，浄化キャンペーンが当てはまる。

選好品とは、特定のブランドを選好するが、必要とあれば他のブランドへ代替することに購入者が抵抗を感じない製品である。代表例は、消費財におけるビール、ソフトドリンク、歯磨きのようなパッケージ製品である。生産財における選好品は、ビジネス誌やタイプライター用のリボンなどが相当する。選好サービスには、テレビ番組、ビューティーサロンが消費者向けとしてあり、航空会社やホテルなどの出張旅行が企業向けとして浮かぶ。選好アイデアとしては、消費者にとっての芸術作品の愛顧、企業にとってのデータベースの選択が考えられる。

買回品は、Copeland による定義と同一とみてよい。買い手は、製品の探索と評価のために、多量の時間と費用を費やすことをいとわず、高いリスクも知覚している。従って、最終消費者にとっては、自動車、衣料、家具などであり、産業ユーザーにとっては、部品や備品である。消費者向け買回サービスは保険や医療で、産業用では会計監査がある。買回アイデアとしては、消費者に対する教育、企業に対するマーケティング・リサーチがある。

最後の専門品は、努力もリスクも最高である製品をいう。専門品と買回品との違いは、リスクよりも努力に起因しており、極端な場合にはいかなる代替品をも買い手は受け入れない。有形財では、輸入ワイン、高級スポーツカー、著名な画家による絵画の購入において、あるいはサービスの分野では、腕利きの弁護士、著名な外科医などへの依頼で、このような消費のパターンがみられる。企業においても、自社ビルの建設・購入には最大の努力を払うであろうし、コンサルティング会社といったサービスの選択・利用においても同様である。また、専門アイデアには、消費者にとっては美術館や慈善団体への寄贈者からなる特殊クラブへの加入、企業にとっては基礎研究への支援などがある。

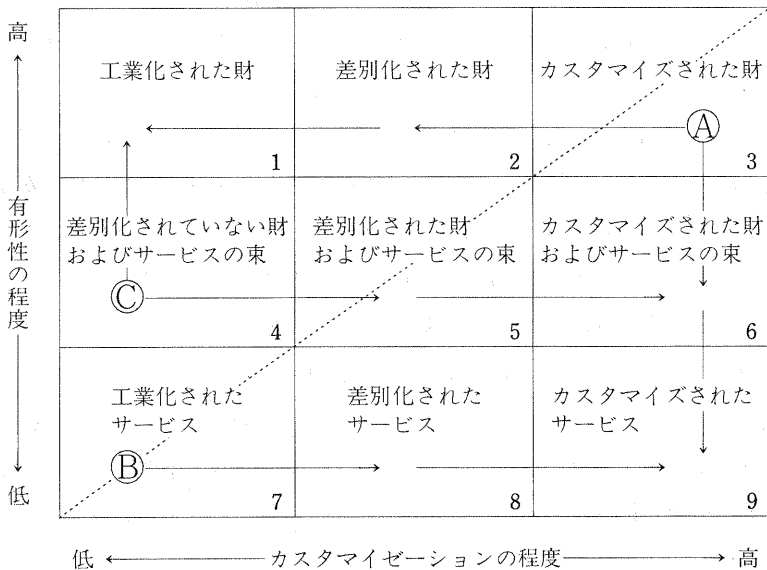


(2) Bell 説

戦略的インプリケーションに重点を置いた製品分類として、Murphy & Enis 説と共に Bell (1986) の枠組みも理解しておく必要がある。Bell は縦軸を有形性の程度、横軸をカスタマイゼーションの程度と規定する9つのセルからなるマトリックスを作成し、製品分類の議論を展開している(図表8)。

有形性の程度が最も高くカスタマイゼーションの程度が最も低い左上のセルに位置する製品は「工業化された財」である。この分類に属する製品は、サービスが付加されておらずコモディティーとも呼べる標準化された製品で、代表的なものとして圧延スチール板などがある。逆に、有形性の程度が最も低くカスタマイゼーションの程度が最も高い右下のセルに位置

図表8 財およびサービスの分類マトリックス



(出所) Bell (1986), pp. 16—19より作成.

する製品は「カスタマイズされたサービス」である。この製品は、ある特定顧客のニーズを満たすようにデザインされたもので、法律相談などが該当する。有形性の程度もカスタマイゼーションの程度も中程度の場合には、「差別化された財およびサービスの束」となり、ある市場セグメントのニーズを満たすように修正された財およびサービスの組み合わせである。具体的なものとしては、コンピュータとソフトウェアなどがある。

また、「差別化された財」には組立式のスチール製梁、「カスタマイズされた財」には原子力発電所用スチール製部品、「差別化されていない財およびサービスの束」には近距離航空便、「カスタマイズされた財およびサービスの束」には自動車リースとメンテナンス、「工業化されたサービス」にはファーストフード店、「差別化されたサービス」には専門レストランなどが挙げられている。なお、図表には破線の対角線が引かれているが、左上半分は有形財の領域で、右下半分は無形サービスの領域である。従って、ここでも一つの枠組みの中で有形財とサービスが同時に扱われている。

この枠組みは、どのような戦略的インプリケーションをもたらすのだろうか。9つあるセルのどこに位置するのかによって、当該製品を担当するマーケターの戦略案が浮かび上がってくる。戦略代替案は矢印の方向で示されており、ワン・ステップの動きとツー・ステップの動きをとることができる。

セル3に位置する製品Aでは、左方向と下方向に矢が伸びている。これは、カスタマイゼーションの程度を下げたり、無形性を高めることによって競争優位を追及できることを意味している。例えば、注文住宅業者（セル3）が左方向の矢に従うと、地域開発に乗り出したり（セル2）、建売住宅を手掛けたり（セル1）することが考えられるだろう。一方、ディスプレイ専用のポンプとバルブの注文生産に携わってきた企業（セル3）が下方向の矢に従えば、メンテナンスの付加サービスを提供したり各種相

談に応じたり（セル6）、環境を配慮して、コンサルタント会社へと変身する（セル9）こともできるだろう。

バーガー・キングのようなセル7に位置するファースト・フード店Bがセル8やセル9を目指すならば、メニューを追加したり、ドライブ・スルーを設けたり、新たな店舗を出店したり、などが考えられる。

矢印が上下することは、製品Aでも触れたように、当該製品の財とサービスの混成度が変化することを示している。再び、セル4に位置する近距離航空便Cで考えてみよう。セル1の方向を目指せば、スナックや飲み物、大きくて快適な座席といった有形な要素を付加していくことが考えられる。セル4は、右方向への展開も出来るので、飛行レッスンを行ったり、チャーター便を提供すれば、セル6の方向へ展開することもできる。

より現実的には、自社が存在する業界の図表を描いてみて、相対的なポジショニングを理解してみる心要有る。今、自社がセル4に位置していて、セル1で高い成果を上げている競争企業が存在していたとすれば、コストを要するサービスの面をカットしてセル1の方向へと近づくことが考えられる。さらに、競争企業のポジショニングを把握して、ニッチを探索することもできる。

## 7. 結 び

製品分類の様々な説を整理し解説を加えてきた。そして、製品分類の系譜を辿ることで、その時々におけるマーケティングの焦点と製品分類が密接に結び付いていることを理解できた。

製品を分類する次元は、製品属性や消費者の購買パターンなどを掛け合わせてゆくことで限りなく導出することができる。だが、得られた分類次元は、マネジリアルという視点からすれば、ビジネス界に戦略的な示唆を与えるものでなければならない。本稿の目的は新たな製品分類の枠組みを

呈示することではないが、今日注目されているいくつかのマーケティング課題を踏まえて、新たな製品分類軸の発見可能性を指摘し結びにかえたい。

まず、製品分類の新しい次元として、「製品開発の進め方の違い」を挙げることができる。製品の種類によって、有効な開発パターンは異なることが知られている。食品では技術から営業までが一体となって開発するオーバーラップ化、自動車・家電では各開発段階を迅速に進めるフェイズの短縮化によって、ヒット率を高めることができる（恩蔵 1991）。もちろん製品開発という次元は、有形財だけではなくサービスをも含めて論じることができる。消費者行動研究が発展することによって情報処理論が製品分類に取り入れられたように、製品開発研究の成果を踏まえて製品開発の進め方の違いを新しい製品分類の次元として導入することができるだろう。

営業パターンの違いも、製品分類の重要な切り口となる可能性がある。受注型から造注型へ、訪問型から企画提案型へ、こうした営業パターンの変化が最近よく指摘されている。営業パターンは個々の企業によっても異なるが、それ以上に製品に応じて有効な営業パターンは異なることが予想される。従って、「営業パターン」からの製品分類も検討することができる。

製品開発にしても営業パターンにしても、企業内部のマーケティング行動であるという点に着目したい。過去の製品分類が、製品特性、販売特性、消費者特性に依拠していた点と大きく異なるからである。グロス・マージン、製品への付帯サービス、知覚リスク、消費者関与度などによって製品を分類し、分類された各製品群に対して有効となるマーケティング戦略を示唆するがこれまでの製品分類のスタンスであるとするれば、これから求められるスタンスは、実際に行なわれているマーケティング行動や戦略によってダイレクトに製品を分類しようとするものである。つまり、戦略的インプリケーションの示唆に直結しやすいマーケティング行動・戦略の視

点を用いることで、新しい製品分類論を展開できる可能性のあることがわかる。

製品分類自体は目的ではない。分類によって示唆できる内容が重要なのである。近年、Murphy & Enis 説や Bell 説のように、戦略的なインプリケーションを前面に打ち出した説も表われはじめているが、実務面での操作性を重視すればするほど、マーケティング行動やマーケティング戦略に依拠した製品分類の枠組みが必要になるものと思われる。

#### 参考文献

- Aspinwall, Leo V. (1962), "The Characteristics of Goods Theory," in William Lazer and Eugene J. Kelley, *Managerial Marketing*, Irwin, pp. 633-644.
- Assael, Henry (1981), *Consumer Behavior and Marketing Action*, 3rd ed., Kent, pp. 86-91.
- Assael, Henry (1985), *Marketing Management: Strategy and Action*, Kent, pp. 695-698.
- Bell, Martin L. (1986), "Some Strategy Implications of a Matrix Approach to the Classification of Marketing Goods and Services," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 14, No. 1, pp. 13-20.
- Bucklin, Louis (1963), "Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods," *Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 1, pp. 51-56.
- Copeland, Melvin T. (1923), "The Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods," *Harvard Business Review*, Vol. 1, No. 3, pp. 282-289.
- Dommermuth, William P. (1965), "The Shopping Matrix and Marketing Strategy," *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 128-132.
- Groenveld, Leonard (1964), "A New Theory of Consumer Buying Intent," *Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 3, pp. 23-28.
- Holton, Richard M. (1958), "The Distinction between Convenience Goods, Shopping Goods, and Specialty Goods," *Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 1, pp. 53-56.
- Kaish, Stanley (1967), "Cognitive Dissonance and the Classification of Consumer Goods," *Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 4, pp. 28-31.
- Kotler, Philip and Sidney J. Levy (1969), "Broadening the Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 1, pp. 10-15.
- Krugman, H. E. (1965), "The Impact of Television Advertising: Learning without Involvement," *Public Opinion Quarterly*, Vol. 26, No. 3, pp. 349-356.
- Levitt, Theodore (1980), "Marketing Success through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 1, pp. 83-91.
- Luck, David J. (1959), "On the Nature of Specialty Goods," *Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 1, pp. 61-64.
- MacCarthy, E. J. (1964), *Basic Marketing*, Revised ed., Irwin, pp. 390-413.

- Miracle, Gordon E. (1965), "Product Characteristics and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 1, pp. 18-24.
- Murphy, Patric E. and Ben M. Enis (1985), "Classifying Products Strategically," *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 3, pp. 24-42.
- 恩蔵直人 (1991) 「製品開発の進め方の違いによって生じる競争優位」『早稲田商学』349号, 83~106ページ.
- Rothschild, Michael L. (1979), "Marketing Communications in Nonbusiness Situations," *Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 2, pp. 11-20.
- Shostack, G. Lynn (1977), "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 2, pp. 73-80.
- Vaughn, Richard (1980), "How Advertising Works: A Planning Model," *Journal of Advertising Research*, Vol. 20, No. 5, pp. 27-33.



## Ⅳ. 販売予測の実際に関する研究

宮 澤 永 光

### 1. はじめに

マーケティング意思決定はマーケティング分野で将来に結果が生ずる事柄を現在決めることを内容とする。不確かな将来を対象として行わなくてはならないマーケティング意思決定においては、その直面する不確実性の範囲をできる限り狭小にすべく様々な情報が必要となる。その情報は主として未来情報ということになる。さらに、マーケティング意思決定にかかわる未来情報は予測情報が中核をなすといつてよい。

ところで、適切なマーケティング意思決定を行うためには、良好な予測情報が必要となる。良好な予測情報は精度の良い予測値、すなわち、誤差の小さい予測値を意味するといえよう。かような予測値を得るためには予測活動が効率のかつ効果的に遂行されることが大切であることはいうまでもない。

かかる事情にかんがみ、本論文では、まず、これまでほとんど明らかにされていないわが国産業界における販売予測の実際について、筆者が行った実態調査結果に基づいて紹介し、次に、販売予測に関するわが国産業界の実態を米国産業界のそれと比較分析した上、わが国産業界における販売予測の実際の特徴を明らかにし、最後に、それらをベースとして、主として販売予測の精度向上のための考え方、進め方について検討することを通じて、わが国産業界における販売予測の実際における今後の重点の置き所



や改善点について示唆することにする。

## 2. わが国産業界における販売予測の実際

筆者は過去にわが国産業界における販売予測の実際について体系的に把握した実態調査結果が皆無であるといつてよいという事情にかんがみ、昭和63年10月～11月に「販売予測の実際に関する調査」というテーマで実態調査を行った。以下に、この調査の計画概要を示し、その後で、調査結果を詳述することにしよう。

### (1) 調査結果の概要

#### ①調査目的

わが国産業界において販売予測が実際にどのように行われているかを把握することを目的とする。

#### ②調査対象

東京株式市場1部・2部上場企業1,553社（昭和63年9月現在）の営業／販売予測担当管理者

#### ③調査法

郵送法

#### ④調査実施時期

昭和63年10～11月

#### ⑤調査票（付録参照）

### (2) 調査結果

上記の調査計画に基づいて調査を実施したが、調査票の回収数は475で、回収率は30.6%であった。以下で、調査結果について解説することにしよう。

#### ①販売予測の担当部署

販売予測の担当部署としては営業ないしマーケティング部門が圧倒的に

表1 販売予測の担当部署

(%)

営業ないしはマーケティング部門	企画部門	調査部門	管理部門	生産部門	その他	計
75.4	33.3	3.4	10.5	2.7	4.2	129.5

\* 重複回答であるため比率の合計は100を越える。

n = 475

多く (75.4%), 企画部門 (33.3%) がこれにつづく。

## ②販売予測業務の従事者数

表2 販売予測業務の従事者数

(%)

1人	2～4人	5～10人	10人超	無回答	計
3.4	36.0	28.4	29.0	3.2	100.0

n = 475

販売予測業務の従事者数としては2～4人のクラスが最も多く(36.0%), 10人超(29.0%), 5～10人(28.4%)の各クラスがこれにつづく。なお、企業の年商規模別にみると、年商規模が大きくなるにしたがって、販売予測業務の従事者数が増加する傾向がみられる。

表3 企業の年商規模別販売予測業務の従事者数

(%)

企業の年商規模	販売予測業務の従事者数				計
	1人	2～4人	5～10人	10人超	
100億円未満	6.1	54.5	21.2	18.2	100.0
100～500億円未満	3.9	38.0	32.4	25.7	100.0
500～1,000億円未満	3.5	30.2	30.2	36.1	100.0
1,000億円以上	2.6	36.5	25.6	35.3	100.0

### ③販売予測の目的

表4 販売予測の目的 (%)

経営計画策定	マーケティング計画策定	生産計画策定	財務計画策定	人事計画策定	購買計画策定	研究開発計画策定	その他	計
82.1	80.2	63.8	41.7	26.5	25.3	13.7	2.5	335.8

\* 重複回答であるため比率の合計は100を越える。

n = 475

販売予測の目的としては、経営計画策定、マーケティング計画策定がそれぞれ82.1%、80.2%と圧倒的に多く、それに続いて生産計画策定(63.8%)、財務計画策定(41.7%)が多くなっている。

### ④設定されている販売予測期間

表5 設定されている販売予測期間 (%)

設定されている販売予測期間 計画のタイプ	週	月	四半期	半年	年	1年超～5年	計
マーケティング計画策定	3.8	42.1	28.4	66.1	58.3	52.2	250.9
生産計画策定	7.8	50.3	25.7	51.2	38.5	24.0	197.5

\* 重複回答であるため比率の合計は100を越える。

n = 475

設定されている販売予測期間については計画のタイプをマーケティング計画策定と生産計画策定に分け、それぞれの場合でみると次のとおりである。すなわち、マーケティング計画策定においては半年が66.1%と最も多く、年(58.3%)、1年超～5年(52.2%)、月(42.1%)がこれにつづいている。一方、生産計画策定においては半年が51.2%、月が50.3%と相対的に大きく、年(38.5%)、四半期(25.7%)、1年超～5年(24.0%)がこれらにつづく。前者では半年、年、長期に重点がおかれ、後者では半年、月に重点がおかれ、長期の比重は低くなっている。

⑤用いられている販売予測法

表6 用いられている販売予測法 (%)

直前期売上高利用法	60.2
販売部員見積合成法	63.4
業界調査法	42.3
経営幹部意見合成法	38.7
移動平均法	25.9
指数平滑法	7.4
購買意向調査法	13.5
単回帰分析法	16.4
重回帰分析法	14.9
先行指標法	20.6
ボックス・ジェンキンス法	1.1
傾向分析法Ⅰ（売上増減率加味法）	34.5
傾向分析法Ⅱ（売上増減高加味法）	29.7
傾向分析法Ⅲ（直線引き延ばし法）	17.3
計量経済学モデル法	3.8
その他の方法	4.0
計	393.7

\* 重複回答であるため比率の合計は100を越える。 n = 475

企業で実際に用いられている販売予測法としては、販売部員見積合成法（63.4%）、直前期売上高利用法（60.2%）が相対的にかなり多く、業界調査法（42.3%）、経営幹部意見合成法（38.7%）がつづいて多くなっている。また、傾向分析法Ⅰ・Ⅱ（34.5%、29.7%）、移動平均法（25.9%）、先行指標法（20.6%）などが上の4つにつづく。計量経済学モデル法（3.8%）、ボックス・ジェンキンス法（1.1%）の利用は僅少である。総じて言えば、素朴な（naive）方法、主観的方法の利用が多く、量的方法の利用は比較的少ない。

用いられている販売予測法を設定されている販売予測期間別にみることにする。ここでも、計画のタイプをマーケティング計画策定と生産計画策

表7 設定されている販売予測期間別用いられている販売予測法 (%)

設定されている 販売予測期間 / 用いられている 販売予測法	週	月	四半期	半年	年	1年超 ~5年
直前期売上高利用法	75.0 68.4	67.2 64.1	63.7 63.9	66.2 63.4	65.2 66.7	61.9 56.6
販売部員見積合成法	60.0 78.9	74.2 74.3	60.7 68.0	68.2 68.3	67.8 70.5	67.2 62.8
業界調査法	30.0 52.6	39.9 49.8	43.7 45.1	43.0 46.9	44.2 44.3	48.2 49.6
経営幹部意見合成法	60.0 52.6	41.9 43.9	43.0 42.6	43.6 43.6	42.4 45.4	41.7 32.7
移動平均法	20.0 42.1	29.3 31.2	34.1 29.5	27.7 28.0	28.6 27.9	32.0 29.2
指数平滑法	10.0 10.5	8.6 8.0	11.9 9.0	8.3 8.2	10.5 8.7	12.1 11.5
購買意向調査法	5.0 13.2	13.1 13.1	14.8 12.3	13.4 14.4	11.6 12.6	14.2 17.7
単回帰分析法	10.0 23.7	16.2 16.5	14.1 18.9	15.6 17.7	20.3 19.7	23.9 25.7
重回帰分析法	— 13.2	16.7 16.5	17.0 22.1	15.0 17.7	18.8 21.3	21.1 26.5
先行指標法	20.0 23.7	20.7 22.4	23.0 26.2	20.7 26.3	24.6 24.0	28.3 31.9
ボックス・ジェンキンス法	5.0 —	0.5 0.4	0.7 0.8	0.6 1.2	0.7 1.6	1.6 3.5
傾向分析法Ⅰ (売上増減率加味法)	55.0 50.0	38.9 35.9	40.0 45.9	37.3 37.4	40.2 36.6	42.1 35.4
傾向分析法Ⅱ (売上増減高加味法)	70.0 31.6	35.9 35.0	34.8 35.2	32.8 31.7	35.1 35.5	34.4 31.0
傾向分析法Ⅲ (直線引き延ばし法)	35.0 28.9	21.2 16.9	23.0 23.8	20.1 19.8	20.7 19.7	20.2 21.2
計量経済学モデル法	5.0 7.9	4.5 3.8	3.7 3.3	3.5 4.5	4.0 4.4	4.9 7.1
その他	5.0 2.6	4.0 4.2	3.7 4.1	3.2 3.7	5.1 4.9	5.3 5.3

注：上段…マーケティング計画策定の場合

下段…生産計画策定の場合

表8 設定されている販売予測期間別用いられている販売予測法の解説

設定されている販売予測期間	用いられている販売予測法	
	マーケティング計画策定の場合	生産計画策定の場合
週	直前売上高利用法、傾向分析法Ⅱ、販売部員見積合成法、経営幹部意見合成法、傾向分析法Ⅰの利用割合が比較的多い。	販売部員見積合成法、直前期売上高利用法、経営幹部意見合成法、業界調査法、傾向分析法Ⅰ、移動平均法の利用割合が比較的多い。
月	販売部員見積合成法、直前期売上高利用法、経営幹部意見合成法、業界調査法、傾向分析法Ⅰ・Ⅱの利用割合が比較的多い。	販売部員見積合成法、直前期売上高利用法、業界調査法、経営幹部意見合成法、傾向分析法Ⅰ・Ⅱ、移動平均法の利用割合が比較的多い。
四半期	直前期売上高利用法、販売部員見積合成法、業界調査法、経営幹部意見合成法、傾向分析法Ⅰ・Ⅱ、移動平均法の利用割合が比較的多い。	販売部員見積合成法、直前期売上高利用法、傾向分析法Ⅰ、業界調査法、経営幹部意見合成法、傾向分析法Ⅱの利用割合が比較的多い。
半年	販売部員見積合成法、直前期売上高利用法、経営幹部意見合成法、業界調査法、傾向分析法Ⅰ・Ⅱ、移動平均法の利用割合が比較的多い。	販売部員見積合成法、直前期売上高利用法、業界調査法、経営幹部意見合成法、傾向分析法Ⅰ・Ⅱ、移動平均法、先行指標法の利用割合が比較的多い。
年	販売部員見積合成法、直前期売上高利用法、業界調査法、経営幹部意見合成法、傾向分析法Ⅰ・Ⅱ、移動平均法、先行指標法の利用割合が比較的多い。	販売部員見積合成法、直前期売上高利用法、経営幹部意見合成法、業界調査法、傾向分析法Ⅰ・Ⅱ、移動平均法、先行指標法、重回帰分析法の利用割合が比較的多い。
1年超～5年	販売部員見積合成法、直前期売上高利用法、業界調査法、傾向分析法Ⅰ、経営幹部意見合成法、傾向分析法Ⅱ、移動平均法、先行指標法、単回帰分析法、重回帰分析法、傾向分析法Ⅲの利用割合が比較的多い。	販売部員見積合成法、直前期売上高利用法、業界調査法、傾向分析法Ⅰ、経営幹部意見合成法、先行指標法、傾向分析法Ⅱ、移動平均法、重回帰分析法、傾向分析法Ⅲの利用割合が比較的多い。ボックス・ジェンキンス法の利用割合が他の予測期間よりも多い。

注：各販売予測期間での販売予測法は利用割合の大きなものから順に示している。

表9 消費者用品企業、業務用品企業、消費者・業務両用品企業別用いられている販売予測法 (％)

用いられている販売予測法	消費者用品企業	業務用品企業	消費者・業務両用品企業
直前期売上高利用法	66.7	55.9	65.9
販売部員見積合成法	51.5	70.3	58.9
業界調査法	30.3	42.6	48.8
経営幹部意見合成法	33.3	37.6	43.4
移動平均法	30.3	23.2	30.2
指数平滑法	13.6	5.3	8.5
購買意向調査法	15.2	15.2	10.9
単回帰分析法	13.6	17.1	18.6
重回帰分析法	6.1	15.6	20.2
先行指標法	15.2	23.6	18.6
ボックス・ジェンキンス法	1.5	0.8	1.6
傾向分析法Ⅰ (売上増減率加味法)	53.0	30.8	35.7
傾向分析法Ⅱ (売上増減高加味法)	33.3	29.3	31.8
傾向分析法Ⅲ (直線引き延ばし法)	18.2	14.4	24.0
計量経済学モデル法	6.1	3.8	3.1
その他	6.1	3.8	4.7

定に分け、それぞれの場合での販売予測期間別に用いられている販売予測法をとらえてみよう。詳細は表8に譲るが、総じて言えば、マーケティング計画策定、生産計画策定のいずれの場合でも、各販売予測期間を通じて、直前期売上高利用法である素朴な方法ならびに販売部員見積合成法、経営幹部意見合成法、業界調査法などの主観的方法の利用割合が相対的に大きい。ただし、販売予測期間が長くなるにつれて、回帰分析法（単回帰分析法、重回帰分析法）、先行指標法などの量的方法の利用割合の漸増、素朴

な方法の利用割合の漸減の傾向がみとめられる。販売予測期間が、週、月、四半期の場合には素朴な方法、販売部員見積合成法の利用が顕著であり、販売予測期間が1年超～5年の場合には量的方法（単回帰分析法、重回帰分析法、先行指標法、ボックス・ジェンキンス法）の利用割合が他の販売予測期間の場合と比べて多くなる。

用いられている販売予測法を消費者用品企業、業務用品企業、消費者・業務両用品企業の別に見ると次のとおりである<sup>(1)</sup>。すなわち、消費者用品企業では、直前期売上高利用法（66.7%）、傾向分析法Ⅰ（53.0%）、販売部員見積合成法（51.5%）の利用割合が相対的に大きく、業務用品企業では、販売部員見積合成法（70.3%）、直前期売上高利用法（55.9%）、業界調査法（42.6%）の利用割合が相対的に大きく、消費者・業務両用品企業では、直前期売上高利用法（65.9%）、販売部員見積合成法（58.9%）、業界調査法（48.8%）、経営幹部意見合成法（43.4%）の利用割合が相対的に大きくなっている。消費者用品企業、業務用品企業、消費者・業務両用品企業で用いられている販売予測法の相互比較は表10に譲る。

表10 消費者用品企業、業務用品企業、消費者・業務両用品企業別用いられている販売予測法の相互比較の解説

消費者用品企業、業務用品企業、消費者・業務両用品企業の別	用いられている販売予測法
消費者用品企業	業務用品企業と比べると、直前期売上高利用法、傾向分析法Ⅰ、指数平滑法、計量経済学モデル法、ボックス・ジェンキンス法の利用割合が大きい。 消費者・業務両用品企業と比べると、指数平滑法、購買意向調査法、傾向分析法Ⅰ・Ⅱ、計量経済学モデル法の利用割合が大きい。
業務用品企業	消費者用品企業と比べると、販売部員見積合成法、業界調査法、重回帰分析法の利用割合が大きい。 消費者・業務両用品企業と比べると、販売部員見積合成法、購買意向調査法、先行指標法、計量経済学モデル法の利用割合が大きい。
消費者・業務両用品企業	消費者用品企業と比べると販売部員見積合成法、業界調査法、経営幹部意見合成法、単回帰分析法、重回帰分析法、先行指標法、傾向分析法Ⅲの利用割合が大きい。 業務用品企業と比べると、直前期売上高利用法、業界調査法、移動平均法、指数平滑法、単回帰分析法、重回帰分析法、ボックス・ジェンキンス法、傾向分析法Ⅰ・Ⅱ・Ⅲの利用割合が大きい。



表11 企業の年商規模別用いられている販売予測法 (%)

用いられている販売予測法 \ 企業の年商規模別	100億円未満	100～500億円未満	500～1,000億円未満	1,000億円以上
直前期売上高利用法	69.7	62.0	60.2	58.9
販売部員見積合成法	60.6	72.8	59.1	58.9
業界調査法	36.4	41.8	45.5	43.7
経営幹部意見合成法	42.4	42.9	37.5	34.2
移動平均法	12.1	23.4	35.2	27.8
指数平滑法	3.0	6.5	6.8	9.5
購買意向調査法	21.2	15.8	6.8	13.9
単回帰分析法	9.1	13.6	23.9	18.4
重回帰分析法	3.0	12.0	13.6	21.5
先行指標法	6.1	19.0	20.5	27.2
ボックス・ジェンキンス法	—	0.5	2.3	1.3
傾向分析法Ⅰ (売上増減率加味法)	27.3	33.7	35.2	38.0
傾向分析法Ⅱ (売上増減高加味法)	27.3	29.9	29.5	31.6
傾向分析法Ⅲ (直線引き延ばし法)	6.1	13.6	23.9	20.9
計量経済学モデル法	—	2.7	4.5	5.7
その他	—	3.3	3.4	5.7

表12 企業の年商規模別用いられている販売予測法の解説

企業の年商規模	用いられている販売予測法
100億円未満	直前期売上高利用法 (69.7%), 販売部員見積合成法 (60.6%), 経営幹部意見合成法 (42.4%), 業界調査法 (36.4%) の利用が多い。
100～500億円未満	販売部員見積合成法 (72.8%), 直前期売上高利用法 (62.0%), 経営幹部意見合成法 (42.9%), 業界調査法 (41.8%), 傾向分析法Ⅰ (33.7%), 傾向分析法Ⅲ (29.9%) の利用が多い。
500～1,000億円未満	直前期売上高利用法 (60.2%), 販売部員見積合成法 (59.1%), 業界調査法 (45.5%), 経営幹部意見合成法 (37.5%), 移動平均法 (35.2%), 傾向分析法Ⅰ (35.2%), 傾向分析法Ⅱ (29.5%) の利用が多い。
1,000億円以上	直前期売上高利用法 (58.9%), 販売部員見積合成法 (58.9%), 業界調査法 (43.7%), 傾向分析法Ⅰ (38.0%), 経営幹部意見合成法 (34.2%), 傾向分析法Ⅲ (31.6%), 移動平均法 (27.8%) の利用が多い。

用いられている販売予測法を企業の年商規模別にみてみよう。詳細は表12に譲るが、総じて言えば、各年商規模（100億円未満、100～500億円未満、500～1,000億円未満、1,000億円以上）を通じて、直前期売上高利用法、販売部員見積合成法、業界調査法、経営幹部意見合成法、傾向分析法Ⅰの利用割合が相対的に大きい結果となっている。ただし、年商規模が大きくなるにしたがって、直前期売上高利用法である素朴な方法ならびに販売部員見積合成法、経営幹部意見合成法などの主観的方法の利用割合の減少、指数平滑法、重回帰分析法、先行指標法、傾向分析法Ⅰ・Ⅱ、計量経済学モデル法などの量的方法の利用割合の増加の傾向がみとめられる。比較的大規模な企業（年商規模500億円以上）は比較的小規模な企業（年商規模500億円未満）と比べて、業界調査法、移動平均法、回帰分析法（単回帰分析法、重回帰分析法）、先行指標法、傾向分析法Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ、ボックス・ジェンキンス法、計量経済学モデル法の利用割合が大きく、一方、比較的小規模な企業は比較的大規模な企業と比べて、直前期売上高利用法、販売部員見積合成法、経営幹部意見合成法、購買意向調査法の利用割合が大き

表13 企業の業種別用いられている販売予測法

(%)

企業の業種 用いられて いる販売予測法	製 造 業	小 売 業	卸 売 業	銀 行 業	保 険 業	証 券 業	サ ー ビ ス 業	そ の 他
直前期売上高利用法	60.9	61.9	70.0	62.5	—	50.0	52.2	66.7
販売部員見積合成法	67.9	42.9	80.0	37.5	—	—	47.8	33.3
業界調査法	46.1	9.5	40.0	37.5	—	—	47.8	33.3
経営幹部意見合成法	37.6	33.3	60.0	62.5	—	—	34.8	66.7
移動平均法	24.5	33.3	20.0	37.5	—	—	47.8	33.3
指数平滑法	7.6	19.0	10.0	12.5	—	—	8.7	—
購買意向調査法	15.2	9.5	10.0	—	—	—	21.7	—
単回帰分析法	17.2	9.5	5.0	12.5	—	—	21.7	—
重回帰分析法	17.2	—	10.0	12.5	100.0	—	4.3	33.3
先行指標法	22.4	9.5	15.0	—	—	50.0	17.4	—
ボックス・ジェンキンス法	0.9	4.8	5.0	—	—	—	—	—
傾向分析法Ⅰ (売上増減率加味法)	34.1	61.9	30.0	12.5	100.0	50.0	39.1	33.3
傾向分析法Ⅱ (売上増減高加味法)	31.2	28.6	5.0	12.5	—	50.0	39.1	—
傾向分析法Ⅲ (直線引き延ばし法)	16.0	28.6	5.0	25.0	—	—	34.8	33.3
計量経済学モデル法	4.1	4.8	10.0	—	—	—	—	—
その他	4.7	—	—	25.0	100.0	—	—	—

表14 企業の業種別用いられている販売予測法の解説

企業の業種	用いられている販売予測法
製造業	販売部員見積合成法 (67.9%)、直前期売上高利用法 (60.9%)、業界調査法 (46.1%)、経営幹部意見合成法 (37.6%)、傾向分析法Ⅰ・Ⅱ (34.1%、31.2%) の利用が多い。
小売業	直前期売上高利用法 (61.9%)、傾向分析法 (61.9%)、販売部員見積合成法 (42.9%)、経営幹部意見合成法 (33.3%)、移動平均法 (33.3%) の利用が多い。
卸売業	販売部員見積合成法 (80.0%)、直前期売上高利用法 (70.0%)、経営幹部意見合成法 (60.0%)、業界調査法 (40.0%)、傾向分析法Ⅰ (30.0%) の利用が多い。
銀行業	直前期売上高利用法 (62.5%)、経営幹部意見合成法 (62.5%)、販売部員見積合成法 (37.5%)、業界調査法 (37.5%)、移動平均法 (37.5%) の利用が多い。
保険業	回答企業1社のみで、重回帰分析法、傾向分析法Ⅰが利用されている。
証券業	回答企業2社で、2社とも先行指標法、傾向分析法Ⅰ・Ⅱを利用している。
サービス業	直前期売上高利用法 (52.2%)、販売部員見積合成法 (47.8%)、業界調査法 (47.8%)、移動平均法 (47.8%)、傾向分析法Ⅰ・Ⅱ (いずれも39.1%)、経営幹部意見合成法 (34.8%)、傾向分析法Ⅲ (34.8%) の利用が多い。
その他	回答企業3社で、その中2社が直前期売上高利用法、経営幹部意見合成法を利用している。

くなっている。

用いられている販売予測法を企業の業種別にみることにする。詳細は表14に譲るが、総じて言えば、5業種（製造業、小売業、卸売業、銀行業、サービス業）を通じて、直前期売上高利用法である素朴な方法、販売部員見積合成法や経営幹部意見合成法などの主観的方法の利用割合が相対的に大きい。この他の販売予測法については業種によってその利用割合に変動がみられる。ただし、本調査での回答企業としては製造業が72.4%と圧倒的に多く、他の業種はそれぞれ相対的に僅少であるため、製造業以外の業種における販売予測法の利用状況については必ずしも十分信頼性がおけるとは言いきれない。

## ⑥販売予測におけるコンピュータ並びにコンサルタントの利用

表15 販売予測におけるコンピュータ並びにコンサルタントの利用 (%)

	いつも利用する	しばしば利用する	ときたま利用する	利用しない	無回答	計
コンピュータ	38.6	16.4	14.9	27.4	2.7	100.0
コンサルタント	0.4	2.3	15.6	53.5	28.2	100.0

n = 475

販売予測におけるコンピュータの利用については、いつも利用するが38.6%、しばしば利用するが16.4%、ときたま利用するが14.9%に対して、利用しないは27.4%となっている。いずれにせよ、販売予測においてコンピュータを利用する企業が約70%ときわめて多くなっている。

販売予測におけるコンサルタントの利用については、利用しないが53.5%と利用するの18.3%を大きく上回っている。ただし、無回答が28.2%あることに留意する必要がある。

## ⑦コンピュータ・プログラムの利用

表16 コンピュータ・プログラムの利用 (%)

社内のコンピュータ関連部門提供のものを利用する	社外のコンサルタント提供のものを利用する	購入したものを利用する	その他	無回答	計
59.4	4.2	9.9	2.3	30.5	106.3

\* 重複回答であるため比率の合計は100を越える。

n = 475

販売予測を実施する際に利用するコンピュータ・プログラムのタイプについては、社内コンピュータ関連部門提供のものを利用しているが59.4%と圧倒的に多い。ただし、無回答が30.5%あることに留意する必要がある。

## ⑧販売予測のために購入しているソフトウェア・パッケージ名

販売予測のために購入しているソフトウェア・パッケージ名については、回答企業が42社と少ないが、その中8社がMULTIPLANをあげ、これが最も多い。これにつづいて、NECのLANFORCAST、社会情報サービス

の TAS, 富士通の EPODESK, 日本科学技術連盟の JUSE-QCAS-MAI, IBM の AS がそれぞれ数は少ないが, 比較的多くあげられている。その他あげられているのは, LOTUS1-2-3, SAS, 日立の TIMES II および OFIS-POL/OFIS-CHART, NEC の MATHLIB-6/STATPAC-6 および DAISY ECONO/LANSTAT, 東洋情報システムの ACTIVE-DSS, オムロン・マイコン・システムズ「ブンセキくん」シリーズ, 富士通の MDS, 三菱ディーリング・システム, FOCUS, SUFICS1100, NEES-TS, IFPS, マイクロチャート, 時系列分析パッケージ, 多変量解析プログラム, 経営分析データバンク, 産業関連分析モデルによる販売予測などである。

⑨複数の予測値の合成<sup>(2)</sup>

表17 複数の予測値の合成

(%)

合成を行わない	ときたま合成を行う	しばしば合成を行う	いつも合成を行う	無回答	計
27.8	28.2	20.6	18.7	4.6	100.0

n = 475

複数の予測値の合成をときたま行うが28.2%, しばしば合成を行うが20.6%, いつも合成を行うが18.7%と, いずれにせよ複数の予測値の合成を行う企業が67.5%を占めている。過半数の企業が複数の予測値の合成を行っているといえるが, いつも複数の予測値の合成を行う企業は18.7%にすぎない。

⑩季節調整の重要性

表18 季節調整の重要性

(%)

きわめて重要である	普通である時には季節調整を行う	季節調整を行わない	無回答	計
43.2	34.9	18.9	2.9	100.0

n = 475

販売予測値を求める場合に売上高実績データに季節調整を行うことがき

わめて重要であるとするのが43.2%、普通であり、時には季節調整を行うが34.9%となっており、季節調整を行わないとするのが18.9%である。季節調整の重要性の認識には程度の差こそあれ、季節調整を行うが78.1%を占め、それを行わないとする18.9%を大きく上回っている。

⑪販売予測の誤差率

表19 販売予測の誤差率 (%)

誤差率 販売 予測期間	0%	1~10%	11~20%	21~30%	30%超	無回答	計
月	0.6	61.1	4.2	1.3	2.1	30.7	100.0
四半期	0.2	54.7	9.1	0.6	0.8	34.5	100.0
年	0.2	67.2	11.4	1.5	1.5	18.3	100.0
3年	0.2	32.8	20.4	4.4	3.8	38.3	100.0

n = 475

販売予測の誤差率を販売予測期間別にみると、月、四半期、年とも1~10%が圧倒的に多く、3年では1~10%が32.8%、11~20%が20.4%と他よりも多くなっており、月、四半期、年と比べて異なる様相を呈している。販売予測の誤差率の平均を求め、これを販売予測期間別にみると次のとおりで、販売予測期間が長くなるにしたがって大きくなるという傾向がみられる。

月6.9%、四半期8.0%、年8.6%、3年13.2%

表20 販売予測におけるコンピュータ利用の有無別販売予測の誤差率平均 (%)

販売予測の誤差率	販売予測におけるコンピュータ利用の有無	いつも利用する	しばしば利用する	ときたま利用する	利用しない
平均		6.0	6.3	7.8	8.2

販売予測の誤差率の平均を販売予測におけるコンピュータ利用の有無別にみると、コンピュータをいつも利用するが6.0%、しばしば利用するが

6.3%，ときたま利用するが7.8%，利用しないが8.2%と，コンピュータ利用の場合の方がいずれにせよ販売予測の誤差率の平均が小さいという傾向がみとめられる。販売予測におけるコンピュータの利用が販売予測の精度向上をもたらすと考えられる。

表21 複数の予測値の合成の有無別販売予測の誤差率平均 (%)

販売予測 の誤差率	複数の予測 値の合成	合成を行わ ない	ときたま合 成を行う	しばしば合 成を行う	いつも合成 を行う
	平 均		7.5	6.7	6.7

販売予測の誤差率の平均を複数の予測値の合成の有無別にみると，複数の予測値の合成を行う場合が6.7%で，行わない場合の7.5%を下回っている。このことから，複数の予測値の合成を行うと販売予測の精度が向上するであろうという仮定が裏付けられたとってよいであろう。

表22 季節調整の重要性別販売予測の誤差率平均 (%)

販売予測 の誤差率	季節調整の 重要性	きわめて重要 である	普通である 時には季節調整を行 う	季節調整を行 わない
	平 均		6.3	7.6

販売予測の誤差率の平均を季節調整の重要性との関連でみると，季節調整がきわめて重要であるという場合が6.3%で，季節調整を行わない場合の7.8%を下回っている。かくして，季節調整を重要視し，それを行うことは販売予測の精度を高めるために必要であると考えられる。

表23 販売予測誤差の記録の保管の有無別販売予測の誤差率平均 (%)

販売予測 の誤差率	販売予測の記録 の保管の有無	過去の分を常に 保管している	前年度の分のみ 保管している	保管はしてい ない
	平 均		6.0	8.0



販売予測の誤差率の平均を販売予測誤差の記録の保管の有無別にみると、過去の分を常に保管している場合の6.0%に対し、保管していない場合が7.3%となっており、販売予測誤差の記録の保管が販売予測の精度向上につながると考えられる。

表24 企業の年商規模別販売予測の誤差率平均 (%)

販売予測 の誤差率	企業の年商 規模別	100億円未 満	100～500億 円未満	500～1,000 億円未満	1,000億円 以上
	平均		7.4	7.5	7.5

販売予測の誤差率の平均を企業の年商規模別にみると、1,000億円以上の企業が6.0%で、100億円未満の企業の7.4%を下回っており、かくして、年商規模がかなり大きい企業はそのすぐれた経営資源力の故に、年商規模が比較的小さい企業よりも良好な予測精度を確保しうる可能性があると考えられる。

#### ⑫販売予測誤差の記録の保管

表25 販売予測誤差の記録の保管 (%)

過去の分を常に 保管している	前年度の分のみ 保管している	保管はしてい ない	無 回 答	計
44.8	21.7	29.3	4.2	100.0

n = 475

販売予測誤差の記録について過去の分を常に保管しているが44.8%、前年度の分のみ保管しているが21.7%に対して、保管はしていないが29.3%となっており、いずれにせよ、保管する企業の方が圧倒的に多いことがわかる。

#### ⑬販売予測値の信頼限界の算出

販売予測値の信頼限界を求めているが46.7%に対して、ときたま求め

表26 販売予測値の信頼限界の算出 (%)

求めている ない	ときたま求 める	しばしば求 める	いつも求め ている	無 回 答	計
46.7	26.7	12.0	11.2	3.6	100.0

n = 475

るが26.7%、しばしば求めるが12.0%、いつも求めているが11.2%であって、いずれにせよ、販売予測値の信頼限界を算出する企業（49.9%）の方がわずかながら多いといえる。ただし、いつも求めているという企業は11.2%にすぎない。

⑭販売予測業務の支出金額の記録

表27 販売予測業務の支出金額の記録 (%)

記録していな い	ある程度記録 している	詳細に記録し ている	無 回 答	計
82.7	10.9	3.6	2.7	100.0

n = 475

販売予測業務の支出金額を記録していないが82.7%と圧倒的に多いことがわかる。詳細に記録しているとするのは3.6%と僅少である。

⑮回答企業の取り扱いのサービス・製品の用途

表28 回答企業の取り扱いのサービス・製品の用途 (%)

消 費 者 用	業 務 用	消費者・業務 両用	無 回 答	計
14.1	54.9	27.8	3.2	100.0

n = 475

業務用が54.9%と、消費者・業務両用の27.8%、消費者用の14.1%を上回っている。

⑯回答企業の年商分布

100～500億円未満が38.9%と最も多く、これにつづいて1,000億円以上

表29 回答企業の年商分布 (%)

100億円未満	100～500億円未満	500～1,000億円未満	1,000億円以上	無回答	計
6.9	38.9	18.7	33.5	1.9	100.0

n = 475

33.5%，500～1,000億円未満18.7%，100億円未満6.9%の順となっている。

⑰回答企業の業種分布

表30 回答企業の業種分布 (%)

製造業	小売業	卸売業	銀行業	保険業	証券業	サービス業	その他	無回答	計
72.4	4.4	4.2	1.7	0.2	0.4	4.8	10.9	0.8	100.0

n = 475

製造業が72.4%と圧倒的に多く、小売業、卸売業、サービス業はいずれも4%台、銀行業、保険業、証券業は僅少である。なお、その他が10.9%となっている。

⑱回答企業の設立期分布

表31 回答企業の設立期分布 (%)

明治	大正	昭和元年～20年	昭和21年～40年	昭和41年以降	無回答	計
8.8	20.0	28.0	35.6	3.4	4.2	100.0

n = 475

昭和21～40年が35.6%と最も多く、これにつづいて昭和元年～20年28.0%，大正20.0%，明治8.8%，昭和41年以降3.4%の順となっている。

### 3. 販売予測の実際についての日米比較

前節で記述した「販売予測の実際に関する調査」〔昭和63年（1988年）10～11月実施〕の結果と米国においてダグラス・ジェイ・ダルリンプル（Douglas J. DALRYMPLE）が1983年に実施した「販売予測の実際に関

する調査」の結果<sup>(3)</sup>との比較をいくつかの事項について行った。以下にその分析結果について記述することにしよう。

(1) 設定されている販売予測期間

表32 設定されている販売予測期間の日米比較 (%)

設定されている販売予測期間 国名	週	月	四半期	半年	年	1年超 ～5年	無回答	計
日本	1.5	16.8	11.3	26.3	23.2	20.8	—	100.0
	29.1	18.8	9.6	19.1	14.4	9.0	—	100.0
米国	4.5	38.1	29.9	9.7	16.4	0.7	0.7	100.0
	27.6	33.6	12.7	0.7	5.2	—	20.1	100.0

\* (1) 日米とも上段はマーケティング計画策定の場合、下段は生産計画策定の場合である。

(2) 表5の設定されている販売予測期間は重複回答であるため比率の合計は100を越えるので、米国と直接比較できない。そこで、各販売予測期間の回答数を回答数全体で除して比率を求め、計を100とした。

設定されている販売予測期間については、マーケティング計画策定、生産計画策定のいずれの場合にも、わが国は米国と比べて、週、月、四半期などの割合が大きくなっている。このことは、米国の企業経営が短期指向であるのに対して、わが国の企業経営はとかく長期指向であるということを反映しているものと考えられる。

(2) 用いられている販売予測法

日米双方の企業とも種々の販売予測法を用いているが、日米双方の企業とも主観的方法や素朴な方法の利用率が他の方法のそれよりも大きい。個々の方法についてみると、わが国企業が米国企業と比べてかなり多く用いているのは販売部員見積合成分法、業界調査法、直前期売上高利用法、傾向分析法、単回帰分析法であり、一方、利用率がかなり小さいのは計量経済学モデル法とボックス・ジェンキンス法である。

表33 用いられている販売予測法の日米比較(%)

用いられている販売予測法	国名	
	日本	米国
直前期売上高利用法	60.2	50.7
販売部員見積合成法	63.4	62.0
業界調査法	42.3	35.8
経営幹部意見合成法	38.7	59.7
移動平均法	25.9	31.3
指数平滑法	7.4	23.1
購買意向調査法	13.5	26.8
単回帰分析法	16.4	19.2
重回帰分析法	14.9	21.7
先行指標法	20.6	35.8
ボックス・ジェンキンス法	1.1	8.9
傾向分析法Ⅰ (売上増減率加味法)	34.5	32.8
傾向分析法Ⅱ (売上増減高加味法)	29.7	25.4
傾向分析法Ⅲ (直線引き延ばし法)	17.3	19.4
計量経済学モデル法	3.8	20.9
その他	4.0	—

(3) 販売予測におけるコンピュータ並びにコンサルタントの利用

表34 販売予測におけるコンピュータの利用の日米比較 (%)

国名	販売予測におけるコンピュータの利用	いつも利用する	しばしば利用する	ときたま利用する	利用しない	無回答	計
		日本	38.6	16.4	14.9	27.4	2.7
米国	39.1	24.8	20.3	15.8	—	100.0	

表35 販売予測におけるコンサルタントの利用の日米比較 (%)

国名	販売予測における コンサルタントの 利用	いつも利用する	しばしば利用する	ときたま利用する	利用しない	無回答	計
		日本	0.4	2.3	15.6	53.5	28.2
米国		3.8	7.5	31.6	54.1	3.0	100.0

販売予測におけるコンピュータの利用については、わが国企業よりも米国企業の方がその割合が大きい。販売予測におけるコンサルタントの利用については、筆者の行った実態調査では無回答が多かったため、米国との比較を十分行いえない。

(4) 複数の予測値の合成

表36 複数の予測値の合成の日米比較 (%)

国名	複数の予測値の 合成	合成を行わない	ときたま合成を行う	しばしば合成を行う	いつも合成を行う	無回答	計
		日本	27.8	28.2	20.6	18.7	4.6
米国		31.6	29.3	18.8	19.5	0.8	100.0

複数の予測値の合成については、その実施率において日米間の差異はさほどなく、ほぼ同様な回答パターンである。

(5) 季節調整の重要性

表37 季節調整の重要性の日米比較 (%)

国名	季節調整の 重要性	きわめて重要である	普通である 時には季節調整を行う	季節調整を行わない	無回答	計
		日本	43.2	34.9	18.9	2.9
米国		39.1	33.8	27.1	—	100.0

季節調整の重要性の認識およびその実施率において日米間の差異はさ

どなく、ほぼ同様な回答パターンである。

(6) 販売予測の誤差率

表38 販売予測期間別販売予測の誤差率平均の日米比較 (%)

国名	設定されている 販売予測期間	月	四半期	年	3年
	日本		6.9	8.0	8.6
米国		9.5	9.3	9.9	14.2

販売予測の誤差率平均を販売予測期間別にみると、わが国の場合、米国と比べて、いずれの販売予測期間においても誤差率が小さい。販売予測におけるコンピュータ利用の有無、企業の年商規模、季節調整の重要性との関係でみても、わが国の方が誤差率が小さいという結果となっている。

表39 販売予測におけるコンピュータ利用の有無別販売予測の誤差率平均の日米比較 (%)

国名	販売予測におけるコン ピュータ利用 の有無	いつも利 用する	しばしば 利用する	ときたま 利用する	利用しな い
	日本		6.0	6.3	7.8
米国		7.8	8.7	11.7	14.2

表40 企業の年商規模別販売予測の誤差率平均の日米比較 (%)

国名	企業の年商規模	100億円未満	100～500億 円未満	500～1,000 億円未満	1,000億円 上
	日本		7.4	7.5	7.5
国名	企業の年商規模	\$ 1 - \$ 100M	\$ 101 - \$ 500M	\$ 501 - \$ 1 B	\$ 1 B 超
	米国		11.2	9.2	9.2

\* (1) 販売予測の誤差率平均算定のベースとなる誤差率は日米とも次式で求められている：  

$$\frac{\text{予測値} - \text{実績値}}{\text{実績値}} \times 100$$

(2) 日米の企業の年商規模の数値が同一でないため直接比較することはできないが、企業の年商規模による販売予測の誤差率の傾向比較は可能である。

表41 季節調整の重要性別販売予測の誤差率平均の日米比較 (%)

国名	季節調整の重要性	きわめて重要である	普通である 時には季節調整を行う	季節調整を行わない
		日本	6.3	7.6
米国		8.4	9.6	11.7

(7) 販売予測値の信頼限界の算出

表42 販売予測値の信頼限界の算出の日米比較 (%)

国名	販売予測値の 信頼限界の 算出	求めていない	ときたま 求める	しばしば 求める	いつも 求めている	無回答	計
		日本	46.7	26.7	12.0	11.2	3.6
米国		48.1	29.3	11.3	9.8	1.5	100.0

販売予測値の信頼限界の算出については、その実施率において日米間の差異はさほどなく、同様な回答パターンである。

4. わが国産業界の販売予測の実際の課題

販売予測の実際において重要なことは予測精度の向上にある。前節までに論述してきたところから、予測精度の向上にかかわる要因としてあげられるのは次のごとくである。すなわち、

- (1) 適切な予測方法の選定
- (2) コンピュータの利用
- (3) 予測値の合成
- (4) 季節調整
- (5) 予測精度記録の保持

以下に各要因について検討し、それぞれにおける今後の課題を指摘しよ



う。

### (1) 適切な予測方法の選定

適切な予測方法は予測精度の向上につながる予測方法を意味する。販売予測の実際において利用しうる予測方法は数多く存在するが、その利用状況をみると、日米双方とも主観的方法や素朴な方法の利用割合が目立って高いといえる。かように主観的方法や素朴な方法に対して強い選好が示される理由としては次のようなものが考えられよう。

①販売予測値の利用者である経営者や管理者が主観的方法や素朴な方法よりも進んだ、精ちな量的方法についての知識ないし関心を欠いている。

②販売予測担当者は利用になれば、利用しやすい予測方法を好むきらいがある。

③主観的方法が複雑な量的方法と同様な予測精度でありうると考えられている。

しかしながら、主観的方法や素朴な方法は必ずしも予測精度が高いとはいえないと考えられていることが多いし、また、量的方法にしてもより精ちなものの方が予測誤差が小さいという調査結果もみられることである。日米双方ともに予測作業へのコンピュータの導入はすでに実行され、今後その利用度は一層高まるとともに、予測のためのコンピュータ・ソフトの開発が進むものと予想されるために、これと結びつくようなより複雑な、精ちな量的方法の利用を推進することで、予測精度を向上するように努めることも必要となるであろう。

### (2) コンピュータの利用

上述したように、販売予測の実際においてコンピュータの導入がなされ、その利用度が増大していることは日米に共通の事象である。しかも、調査結果からわかるように、販売予測の実際においてコンピュータをよく利用している企業の予測誤差は比較的小さいということである。このことは、

コンピュータの利用の増大とコンピュータ・ソフトの開発推進によって、量的方法の有効な利用が可能となり、その結果、予測精度の向上が期待できることを意味する。そのようなことから、販売予測の実際においてコンピュータの利用、有効なコンピュータ・ソフトの開発を積極化することが予測精度の向上のために必要となるであろう。

### (3) 予測値の合成

予測値の合成は、諸種の予測方法によって求めた各予測値について、その単純平均（または算術平均）あるいは加重平均（ウェイト付き平均）を求めるという操作によって行われる。わが国産業界の販売予測の実際においては、米国におけると同様に、予測値の合成をいずれにせよ行っている企業は約68%を占めており、しかも、予測値の合成を行う企業は、それを行わない企業と比べて予測誤差が小さいという調査結果となっている。また、予測値の合成結果と各予測値について予測誤差を比較すると、前者の方が小さいという調査結果が多くみられる<sup>(4)</sup>。かように、予測値の合成は予測精度の向上に結びつくと考えられるため、未だ常規的に行っている企業は比較的少ないことから、今後、企業は販売予測の実際において、コンピュータの利用度が高まるということもあって、予測値の合成の有効性を十分に認識し、積極的に実施していく必要がある。

### (4) 季節調整

予測値に生み出すために利用されるデータに季節変動が含まれている場合に、それを特定の方法によって除去するという季節調整は予測精度の向上につながる。日米の産業界の販売予測の実際において、季節調整を重視し、それを行う企業は季節調整を行わない企業よりも予測誤差が小さいという調査結果となっている。しかも、季節調整は販売予測の精度を向上するための最も容易で、かつ費用対効果の点で最も好ましい方法であるように考えられる。したがって、今後、販売予測の実際において、季節調整を

行うことの重要性が認識され、積極的に実施される必要があろう。

#### (5) 予測精度記録の保持

予測精度の向上を企図するためには、上述の諸要因について検討し、種々の課題達成に向けて努力することが販売予測の実際において求められるところである。そのためには、基本的には、予測精度の記録を保持することが大切であろう。日米双方とも、予測精度の記録を保持している企業は、そうでない企業よりも圧倒的に多いという調査結果となっている。予測精度の記録を保持することは、予測を行った都度、事後的に予測値の評価をなすことにつながり、反省と共に、将来の予測精度の向上に何らかの示唆を与えることになる。したがって、販売予測の実際におけるコンピュータの利用増大に伴い、記録保持作業もより容易となると考えられるため、積極的に進めるべきであろう。

### 5. む す び

わが国産業界の販売予測の実際においては、販売予測は経営計画策定、マーケティング計画策定を目的とすることが比較的多い、販売予測の方法としては様々なものが利用され、設定されている販売予測期間、企業の年商規模、取扱い品のタイプによって異なる傾向があり、主観的方法や素朴な方法に対して強い選好が示されている、また、販売予測値について信頼限界をいつも求めるとか、複数の予測値の合成をいつも行うという企業は比較的小さい、さらに、販売予測の誤差率はコンピュータの利用度の増大とか複数の予測値の合成、あるいは季節調整の実施によって低下する傾向がみられる。

わが国産業界の販売予測の実際を米国のそれと比較分析した結果、販売予測の誤差率が相対的に低い、コンピュータ利用率が相対的に低い、設定されている販売予測期間についてマーケティング計画策定、生産計画策定

いずれの場合でも半年、年、1年超～5年の比重が相対的に高い、販売予測誤差の記録保管の実施率が相対的に低いことがわが国産業界の販売予測の実際の特性となると考えられる。

今後、わが国産業界の販売予測の実際においては、予測精度を向上するために、販売予測の方法としては量的方法の採用を推進し、これとの関連もあって、コンピュータの利用、有効なコンピュータ・ソフトの開発を積極化し、複数の予測値の合成の有効性の認識とそれの積極的な実施を心掛け、季節調整の重要性の認識とそれの実行に努め、販売予測精度記録の保持を積極的に進めることが課題となるといえよう。

なお、わが国産業界における販売予測の実際に関する実態調査は、昭和63年度文部省科学研究費の交付を得て実施したものであることを付記しておく。

注(1) 本節の⑬回答企業の取り扱いのサービス・製品の用途について、消費者用と回答した企業を消費者用品企業、業務用と回答した企業を業務用品企業、消費者・業務両用と回答した企業を消費者・業務両用品企業とした。

(2) 複数の予測値の結合とも言う。

(3) 当該調査の結果は次の論文に収められている。Douglas J. DALRYMPLE, "SALES FORECASTING PRACTICES: Results from a United States Survey", *International Journal of Forecasting* 3, (1987), 379-391.

(4) これに関する代表的な文献は次のごとくである。Spyros Makridakis et al., "The Accuracy of extrapolation (time series) methods, *Journal of Forecasting* 1, (1982), 111-153.

販売予測の実際に関する調査

東海大学工学部経営工学科

教授 宮澤 永光

0463-58-1211 (内4470～2)

- 質問 1. 貴社ではどのような部署で販売予測を担当されていますか。  
 1. 営業ないしマーケティング部門 2. 企画部門 3. 調査部門  
 4. 管理部門 5. 生産部門 6. その他 (具体的に; \_\_\_\_\_)
- 質問 2. 貴社で販売予測業務に従事されている方の員数をお知らせ下さい。  
 1. 1人 2. 2～4人 3. 5～10人 4. 10人超
- 質問 3. 貴社では販売予測をどのような目的で実施されていますか。(複数回答可)  
 1. 経営計画策定 2. マーケティング計画策定 (売上高目標設定を含む)  
 3. 生産計画策定 4. 財務計画策定 5. 人事計画策定 6. 購買計画策定  
 7. 研究開発計画策定 8. その他 (具体的に; \_\_\_\_\_)
- 質問 4. 貴社で設定されている販売予測期間をマーケティング計画策定, 生産計画策定別にお知らせ下さい。(該当欄に○印を付けて下さい)

種 別	販売予測期間					
	週	月	四半期	半年	年	1年超 ～5年
マーケティング計画策定						
生産計画策定						

- 質問 5. 下表の販売予測法のうち貴社で用いられているものがあればすべて該当欄に○を付けて下さい。(販売予測の方法の説明を参照して下さい)

直前期売上高利用法		先行指標法	
販売部員見積合成法		ボックス・ジェンキンス法	
業界調査法		傾向分析法Ⅰ (売上増減率加味法)	
経営幹部意見合成法		傾向分析法Ⅱ (売上増減高加味法)	
移動平均法		傾向分析法Ⅲ (直線引き延ばし法)	
指数平滑法		計量経済学モデル法	
購買意向調査法		その他 (具体的に; _____ 法)	
単回帰分析法		( _____ 法)	
重回帰分析法			

質問 6. 貴社で販売予測を実施される際、コンサルタントならびにコンピュータを利用されることがあれば、その程度をお知らせ下さい。

(該当欄に○印を付けて下さい)

種 別	頻 度			
	いつも	しばしば	ときたま	利用しない
コ ン ピ ュ ー タ				
コ ン サ ル タ ン ト				

質問 7. 貴社で販売予測を実施される際、コンピュータ・プログラムを利用して  
いますか。

1. 社内コンピュータ関連部門が提供してくれたものを利用する
2. 社外のコンサルタントが提供してくれたものを利用する
3. 購入したソフトウェア・パッケージを利用する

質問 8. 貴社で販売予測のために購入しているソフトウェア・パッケージ名をあげ  
て下さい。[ ]

質問 9. 貴社では1つの販売予測値を得るために2つ以上の方法を用いて求めた各  
予測値の合成(例えば、各予測値の平均を求める)を行っていますか。

1. いない
2. ときたま行なう
3. しばしば行なう
4. いつも行なう

質問10. 貴社では販売予測値を求める場合に売上高実績データに季節調整を行なう  
ことはどの程度重要であるとお考えですか。

1. きわめて重要である
2. ふつうである、ときたま季節調整を行なう
3. 行なわない

質問11. 貴社での販売予測の誤差率(=予測値-実績値/実績値×100)を販売予測  
期間別にお知らせ下さい。(該当する数値に○印を付けて下さい)

(月)

・0・2・4・6・8・10・12・14・16・18・20・22・24・26・28・30・30超 (%)

(四半期)

・0・2・4・6・8・10・12・14・16・18・20・22・24・26・28・30・30超 (%)

(年)

・0・2・4・6・8・10・12・14・16・18・20・22・24・26・28・30・30超 (%)

(3年)

・0・2・4・6・8・10・12・14・16・18・20・22・24・26・28・30・30超 (%)

質問12. 貴社では販売予測誤差の記録を保管されていますか。

1. 将来の参考のため過去の分を常に保管している
2. 前年度の分のみ保管している
3. 保管はしていない

質問13. 貴社では販売予測値とともに信頼区間（予測値の上限・下限）を求めていますか。

1. いない
2. ときたま求める
3. しばしば求める
4. いつも求めている

質問14. 貴社では販売予測業務のために支出した金額を記録されていますか。

1. 記録していない
2. ある程度記録している
3. 詳細に記録している

質問15. 貴社で取り扱われている製品ないしサービスとしては主として次のいずれかですか。

1. 消費者用
2. 業務用
3. 消費者・業務両用

次の事項についてもお知らせ下さい。

(該当する番号に○印を付けて下さい)

貴社の年商	1. 100億円未満 2. 100～500億円未満 3. 500～1,000億円未満 4. 1,000億円以上
貴社の業種	1. 製造業 2. 小売業 3. 卸売業 4. 銀行業 5. 保険業 6. 証券業 7. サービス業 8. その他
貴社の設立期	1. 明治__年__月 2. 大正__年__月 3. 昭和__年__月

ご回答下さった方の所属・職名をお知らせ下さい。

{ }

ご協力ありがとうございました

## 販売予測の方法の説明

- 直前期売上高利用法 : 直前期の売上高を将来の売上高の予測値として用いる方法
- 販売部員見積合成分法 : 各販売担当者による見積値の総計を自社予測値とする方法
- 業界調査法 : 業界における他の企業と接触した上で自社予測値を得る方法
- 経営幹部意見合成分法 : 選定された経営幹部グループによる見積値の合成をもって自社予測値とする方法
- 移動平均法 : 長期間における時系列の算術平均ないし加重平均をもって予測値とする方法
- 指数平滑法 : 移動平均法に類似しているが直前期より大きなウェイトが与えられ、そしてウェイトは時間の経過に伴い幾何級数的に減少するという方法
- 購買意向調査法 : 顧客が購入しようとする特定製品の金額を明らかにし、特定製品の購入態度を測定する指数を得るために顧客について調査を行なうという方法
- 単回帰分析法 : 売上高と時間との関係を示す数式を最少二乗法を用いて作成し、当数式に時間の推定値を入れて将来の期間の予測値を求めるという方法
- 重回帰分析 : 売上高と他の独立変数（例、所得、人口）との関係を利用して予測式を作成し、当該式に将来の独立変数の推定値を入れて売上高予測値を求めるという方法
- 先行指標法 : 自社売上高の動きに先行する動きを示す経済活動を測定した時系列を用いて自社予測値を求めるという方法
- ボックス・ジェンキンス法 : 時系列の自己相関構造を用いて自己回帰移動平均を求める。予測値を実績値そして／あるいは誤差の線形結合をもって表わすという方法
- 傾向分析法Ⅰ(売上増減率加味法) : 最近の販売趨勢を示す売上増減率を現在の売上高にプラス、マイナスして予測値を求めるとい



う方法

傾向分析法Ⅱ(売上増減高加味法)：最近の販売趨勢を示す売上増減高を現在の売上高にプラス、マイナスして予測値を求めるという方法

傾向分析法Ⅲ(直線引き延ばし法)：時系列の観測値をグラフ上にプロットしたものを引き延ばして予測値を求めるという方法

計量経済学モデル法：連立方程式をもって自社市場を示し、当該モデルによって自社の戦略を環境に対するインプットとして売上高と市場シェアの推定値を得るという方法

## 第2部

# 消費社会の形成



# I. 消費社会の形成

——市場と文明の進化史——

石井和彦

## 1. はじめに

人類の歴史がはじまって以来、人間の社会はどれも一定の寿命をもってきた。それが最終のステージに差しかかるころには、そこでつぎの新しい社会のデザインがはじまる。それが人間の社会の歴史の大きな特徴の一つである。われわれは現在、消費社会にあるが、この社会もそろそろその寿命をおえようとしているように見える。かつて消費社会は大いなるエネルギーにあふれていた。その草創期には、人々はこの社会の未来に対して明るい希望をもっていた。そして黄金期には、人々は夢中になって豊かな消費生活を追求した。ところがいま、人々を駆り立てたあの時代の期待も熱気も感ずることはむずかしい。

それは、現在の高度な消費社会が巨大な犠牲のうえに成り立っていることに、人々が気がつきはじめたからではないだろうか。消費社会は長い歴史のなかで培われた伝統、地球の豊かな資源、あるいは文明の潮流に乗れなかった他の無数の社会、これらの下積みのうえに形成されたものであって、もしこのまま贅沢な消費生活を拡大、延長していけば、間違いなくこの社会を育んだ文化、自然あるいは他者の生活を壊滅させる結果となり、ひいてはそれがこの社会そのものの崩壊につながるだろうということを、

人々が感じはじめるようになったからではあるまいか。

そうだとすれば、われわれの社会は、つぎの新しい生活様式のデザインをはじめていると考えねばならない。それにしても、つぎにやってくるのはどのような社会になるのだろうか。この未来の社会の生活様式を想像してみたい。しかしそれにはまず、われわれが現在生きているこの消費社会がいったいどのような社会であるのかを確認しておかなければならないだろう。その確認なしに、未来社会の予想はありえないからである。本論では、未来の社会を展望しつつ、消費社会とはなんであったか、その形成の過程を、二つの視座から振りかえってみたいと思う。

一つには市場論的視座、いま一つには文明論的視座からである。いずれもまだなじみの薄いアプローチである。説明をしておかねばなるまい。前者からはじめよう。

人類の社会は長い進化の歴史をもっている。その長い歴史を通じて、分業体制を採用してきたことが、人間社会の大きな特徴の一つである。人類の社会は、その分業システムを統合するために、いくつもの原理を開発してきたが、そのなかでもっとも重要なものの一つが市場である。

初期の市場は、一つの社会にあって、他の分業統合システムの陰に隠れた、見えるか見えないほどの小さな存在としてスタートした。それが人類社会の歴史とともにしだいに大きな存在となり、やがて近代に入ると、それは一つの社会の主要な分業統合システムになるまでの進化をする。

市場もまた、社会の歴史に対応して、一つの長い進化の歴史をもっているのである。そして人類社会の歴史のもっとも新しい段階に位置し、これまでの市場の進化史のなかで、市場をもっとも大きく進化させたのが消費社会である。消費社会の本質を探るためには、これを支えている市場の特徴を明らかにしなければならないであろう。そのために消費社会を市場の

進化史という観点からながめてみたいと思うのである。これが本論でいう市場論的視座である。

つぎは後者の文明論的視座である。

まず文明をここでどのように理解しているかを明らかにしなければならない。そのために、文明によく対比される文化という概念を援用することにしてしよう。

文化も文明も人間社会がデザインする生活様式の総体であるが、前者は一つの民族を単位とした社会の個別的な生活様式、それに対して後者は、複数の民族社会に拡散しうる普遍的な生活様式であると。

人間の社会（それを支える市場）を、この文化という観点から検討することもできる。この場合には、それぞれの民族社会に固有と思われる生活様式（それを支える市場）が研究の対象になる。これを検討するために、その生活様式をさまざまな要素に分解し、他と区別をしながら分類していく、あるいはそれぞれの要素の起源を探りながらその系譜を分析していく方法がとられる。こうした固有な生活様式（それを実現させる市場）の内部へ奥深く入りこみ、その内容を細部にわたって分類、分析する、それが文化論的視座の特徴である。

それに対して後者の場合には、それぞれの社会が文化の違いを越えて共有している世界性をもった生活様式（それを具現する市場）が研究の対象となる。この対象の性格上、研究はそれを高所から俯瞰し、全体像を総合化する、あるいは人類社会の普遍的な生活様式（それを支える市場）の歴史という、さらに大きな全体像をとらえて、そこに流れている大きな原理を把握し、そこから文明の過去、現在、未来を洞察する、そうした傾向をもつ。こうした、既成の学問の枠にとらわれず、全体論的な立場から人類社会の生活様式（それを実現する市場）を総合、洞察するのが文明論的視

座である。

人類の社会は、文化と文明のいずれか、というのではなく、いつの時代にもこの二つの生活様式を合わせもち、それらを組み合わせながら進化してきた。したがって一つの社会（とその市場）を見ていく場合には、この文化と文明の両方の観点が必要なのだが、ここでは後者の立場をとりたいと思うのである。今回の主題となっている消費社会は、そのベースに民族に固有な生活様式＝文化をおいているが、しかしそれよりもずっと大きくこの社会を特徴づけているのは、その文化を越えてつくりだされた普遍的な生活様式＝文明のほうだからである。そして消費社会を終焉させ、新しい社会を登場させるうえで大きな役割を演ずるのもまた、文化ではなく、文明であると思われるからである。

こうした考えから、本論ではときには市場論的、ときには文明論的視座、またときには両者の組み合わせから消費社会の本質を探ってみたい。

ところで、この市場論的、文明論的視座からの消費社会の研究は、またつぎのようにもいうことができる。つまり、それは消費社会の形成を素材とした、一つの市場の進化史、文明の進化史であるというふうに。

本論の二つのアプローチの核心をなす二つの現象、市場と文明はそれぞれ密接な関係にある。文明の歴史は市場の歴史に支えられていると同時に、市場の進化もまた文明の進化によって促進されているからである。この両者の係わりに関心をもち、市場の進化という観点から文明の歴史を観察する、あるいは文明の進展という視座から市場の歴史を探るとというのが筆者の積年の研究テーマの一つであり、本論はその主題の一環をなしてきているのである。副題に「——市場と文明の進化史——」とあるのはそのためである。

それでは本論のアプローチの一つ、文明論的視座から見て、消費社会とはどのような社会なのだろうか。周知のごとく、それは消費文明と呼ばれる一つの普遍的な生活様式を具現した社会である。それではいったい、この消費文明とはなにか、これを改めて文明論的観点から俯瞰してみることにしよう。

結論からさきにいえば、それは人類社会が引き継いだ第二の夢を実現させた生活様式なのである。ではその第二の夢とはなにか。

人類社会が設計する世界性をもった生活様式の総体の歴史、つまり文明史はどのような原理に導かれているだろうか。もしそこになんらかの法則を見いだすことができれば、われわれは、消費文明がそのどこに位置していて、それがどのような特徴をもったものであるのかを洞察することができるであろう。(そしてそれがわかれば、そのあとにやってくる新しい文明の姿を予想することもできるであろう。)<sup>(1)</sup>ここでは文明の形成にはある種のデザイン思想が読みとれる、そういう前提から出発しようと思う。これが本論の文明論的アプローチの核心をなしている。

文明とは人類社会が設計する一つの壮大な生活様式のデザインだとすれば、そこに支配するデザイン思想はなんであろうか。それは、人類の社会が現実の生活様式との葛藤のなかで、こうありたいと希求しつづけた願いを、時代をずらせてかなえていく、夢の実現ではないだろうか。そうだとすれば、文明史とは、人類社会が引き継いだ夢の生活様式の写像史だということになる。話の筋を明解にするために、ここでは近代の文明史から出発しよう。それでは近代に入って最初に実現された夢(の写像)とはなんであろうか。それは楽な生産的労働(仕事)であった。

人類の社会は、仕事を少しでも楽にしたい、短時間に、少ない労働で、



もっとたくさんのものをつくりだしたいという夢を引き継いできた。近代以前には、自然環境が人々のまえに大きく立ちはだかっていた。人々は身分や慣習に縛られて、自分で自由に仕事を選ぶことはできず、稼ぎになる労働もまたかぎられていた。そうした定められた運命のなかできびしい自然に立ち向かう人々の労働は苦役であった。そのきびしい生産的労働によって人間がつくられ、磨かれる。楽に仕事をするのは怠惰で、仕事を稼ぎにするのは卑しいことだ、人々はそう信じて生きたのである。

しかしその一方で、もう少し仕事が楽にならないだろうか、楽にもっと多くのものがつくれないだろうか、楽に稼ぐ方法はないだろうか、そう願いつづけた。その第一の夢が、人間と機械の共生によって生産的労働を行なうマン・マシン・システムの工業へ、人々の労働関係を再編成して、それを市場の原理によって統合する近代的工業へと結実した。やがてこのマン・マシン・システムの近代的工業の成果はあらゆる産業に及んだ。これをベースにしてできあがった生活様式、それをわれわれは産業文明と呼ぶことになる。産業文明は人類の社会が引き継いだ第一の夢を実現させた生活様式なのである。

この第一の夢の生活様式によって特徴づけられる社会、それが産業社会である。産業社会は、人々に楽な生産的労働（仕事）の機会を豊富に配分する社会なのである。この社会の出現によって、たくさんの人々が、みずからの意志で人間と機械の共生する楽な仕事につくチャンスを得た。もちろん、この社会の出現によってすべての人々の夢がかなえられたわけではない。なかには以前よりももっと悲惨な生活を送らねばならなかった人も存在した。しかも産業社会は、人々にこの社会固有の労苦を背負わせた。しかしそれでも人々は、この社会の未来に、これまでの社会とは比べものにならないくらい大きな希望を見たのである。人々の目には、産業社会は、人類の積年の夢を実現させる社会に映ったに違いない。そうでなければ、

人々があれほどに激しい勢いで産業社会の形成に向けて邁進することはなかったはずである。

産業社会は、18世紀後半イギリスからはじまった。この社会を特徴づけたマン・マシン・システムと市場システムをベースにした生活様式は、最初イギリスの文化であった。しかしそれにとどまらず、やがてそれは他の国々を巻きこんでいく文明—産業文明—となったのである。

しかし、産業社会は19世紀末から20世紀初頭にかけて、大きな矛盾をあらわにするのである。恐慌（と戦争）であった。この社会の未来に陰りが生じはじめたのである。それは産業社会の一つの終焉であると同時に、つぎの新しい社会形成のはじまりでもあった。この矛盾は、産業社会の延長上では解決できなかった。これを解決するために、人類の社会には二つの選択の道が用意された。一つは最初の夢の写像、つまり産業社会のまま生きつづける道だった。しかしそのためには、市場を主要な統合システムとする市場社会であることをやめねばならなかった。この道を選択した社会は、社会主義的な再分配の原理を採用し、それによって産業社会の矛盾を解決し、これをさらに大きく発展させようとするコースをとった。（70年ほどの歳月を費やして、歴史はその結果を出すことになる。人類社会が引き継いだ第二の夢の実現に向かわなかった社会の結末は予想以上に悲惨であった。）

いま一つは、市場社会のまま、人類社会が希求し続けた第二の夢の生活様式に向かい、それを実現させながら産業社会をさらに高度に発展させようとする道だった。われわれは、この後者の道を選んだ社会のほうを追うことになる。これが本論の主題だからである。

さてそれでは、人類社会が引き継いだ第二の夢とはなんだろうか。そ

れは豊かな消費的労働（生活）だった。人類は長い間、きびしい労働に耐えつつ、豊かな消費を夢みてきた。大衆にそれが許されたのはかざられたハレのときだけだった。人々はハレの日のささやかな消費を楽しみに、日々の苛酷な労働に耐えた。欲望をできるだけ少なくして足るを知る、少欲知足の知恵を育んだのである。

しかしその一方で、もっと贅沢に消費ができることを、もっと豊かな生活ができることをどれだけ願って生きたことか。その夢が実現されるのである。この第二の夢の写像、それが消費文明だったのである。こうして消費文明を具現し、大衆にあふれんばかりの消費を配分してやる社会が誕生する。それが消費社会なのである。消費社会は第二の夢の生活様式を実現させた社会だといったが、それはこのような意味なのである。

消費社会が誕生したといっても、それは産業社会とはまったく違った社会に変わったということではない。それは産業社会を基層にした社会なのである。だからこれは高度に発展した産業社会だといういい方もあるのだが、ここでは産業大衆に豊かな消費を配分し、彼らを消費大衆にしていくこの社会の特徴を強調し、これを消費社会と呼ぶ慣わしに従いたい。この社会においては、人々に無限の消費が約束されるわけではない。人々は勤勉に生産的労働をし、あくまでもみずからの稼いだ所得によって消費にあずかる、そうした大きな制約をもっている。しかし、そういう形で人類社会が引き継いだ第二の夢の生活様式が実現されることになるのである。

消費社会は20世紀の転換期にアメリカではじまった。この社会を特徴づけた生活様式ははじめアメリカン・ウェイ・オブ・ライフ、つまりアメリカの（消費）文化だった。しかしそれが第二次大戦後、世界に拡散する消費文明となるのである。

以上、文明論的視座から、消費社会とはなにかを大雑把に把握した。そして消費社会は、人類が引き継いだ第二の夢の生活様式＝消費文明を実現させた社会だというふうに仮説した。

ところで消費文明が過去に生きた人々の夢の写像だとすれば、それはいずれ形成されることを約束された文明だったといえる。文明史はやがて消費文明を登場させる、そうした文明のコースを準備していたことになる。しかしこのコースに向けて実際に消費文明が出現するために、一つの新しい社会が登場しなければならなかった。その社会の苦闘の歴史がなければならなかった。その困難な歴史の積み重ねのなかから、消費文明は、その姿をあらわすことになるのである。

この新しい社会、それがアメリカだった。アメリカの苦闘の歴史を追いながら、ここを舞台にどのようにして消費文明が形成されていったか、その様子を明らかにすると同時に、ここで立てた文明についての仮説が正しいかどうかを確認することにしよう。

アメリカが消費社会に入っていた時代、それは19世紀末から20世紀初頭にかけての時代である。この消費社会の形成を明らかにするためには、それに先立つアメリカの産業社会の時代について触れなければならないだろう。アメリカもまた、独立革命後、イギリス社会がつくりあげた産業文明を取り入れる。そして19世紀末には、本家をしのぐ世界最強の産業社会となる。アメリカは自国をこのもっとも高度に発展した産業社会につくりあげることによって、消費社会に変わっていくのである。アメリカ消費社会の秘密を解く鍵は、アメリカの産業社会の時代にあると思われるからである。

いや、産業社会の時代だけでなく、歴史をさらに遡って、アメリカの植民地時代にも触れてみたいと思うのである。消費社会は、植民地時代の最

後、アメリカの独立革命のときに確認されたアメリカの理念・原理にこそ深く関わっていると思われるからである。

人類は長い間、身分、支配、伝統、歴史からの自由を願ってきた。自由に生きる、平等でありたい、幸福を追求したい、それは人種差別や身分の秩序に拘束されてきた定住人類の長い間の願いであった。

さまざまな時代の人々がそれを希求したが、それはなかなかかなえられるものではなく、それに挑戦してたくさんの血が流れた。そして人々は不自由のなかで、それに耐えて生きていく、個を実現していく知恵を身につけてきた。そう生きつつ、しかしその自由・平等・幸福を希求し続けてきたのである。

そうした人類の希求が引き継がれ、組みあげられ、それと本格的に取り組むことを運命づけられた社会、それがアメリカだった。アメリカが建国の際に掲げ、その後アメリカが追求することを宿命づけられたアメリカの理念・原理は、大衆を社会の主人公にし、市場を媒介に彼らに豊かな消費を配分していく、そういう社会形成の推進力になるのである。消費文明は、この理念・原理を具体化させた一つの生活様式だったと思われるのである。

そのようなわけで、本論では、アメリカの植民地時代、産業社会の時代を振りかえりながら、そのうえで消費社会の時代の検討に入りたいと思う。しかしそのまえにここで一言述べておきたい。本論はアメリカ史そのものの記述が目的ではない。またアメリカ合衆国形成の歴史を叙述しつつ、アメリカとはなにかを総合的に論ずることを意図してはいない。

歴史を追いながらも、ここではあくまでも20世紀の転換期からはじまり、1960年代の半ば頃までに完成されるアメリカの消費社会に焦点を絞り、それを特徴づけた消費生活と呼ばれる一つの文明に、それを支えた大衆消費

市場の形成に、アメリカ社会がどのように係わったか、その一点に向けて話を進めたいと思っている。それを通して、消費文明、それを支えた市場とはどのようなものであったかを検討してみたいのである。

## 2. アメリカの理想と市場原理

### 1 植民地時代

自由、平等、幸福の追求というアメリカの理念、そして連邦・共和制というアメリカの原理は、消費社会の形成に大きな役割を演じたように思われる。消費文明を知るためには、このアメリカの理想とはなにかを知っておかなくてはならないであろう。

アメリカの理想が一つの形を見たのは独立革命の時代である。しかしその種は、この大陸がイギリスの植民地として切り拓かれたときにすでにまかれていた。なぜならここは、旧大陸を支配した君主制と身分制の世界から抜けだし、自由と平等と幸福の追求をめざす人々のおりたった新天地だったからである。この地に立ったとき、植民者たちは、それがどのような形で実現されるのか、まだ知らなかった。

アメリカは広大である。その広大な世界に多彩な地域が存在し、そこに多様な過去をもった移民者が分散した。分散した各地域に多様な暮らしが広がった。やがてそれらがたがいに交流し、一つの独立国家へと統合されていくのである。統合はなかなか困難であった。多様な地域は多彩な生活様式をつくりだし、相互の利害が激しく錯綜したからである。アメリカの理想は、その異なる利害を調整しつつ、一つの独立国家としてまとまっていって過程で形を整えた。建国の理念・原理という形で。

この理念・原理を知るために、それにいたるまでの歴史を見ておかねばならないであろう。それが170年ほどに及ぶ植民地時代である。この植民地時代のアメリカを、三つの地域に分けて、そこに展開した多様な生活様

式を俯瞰しよう。そして独立を契機に、それらがたがいに分裂の危機をもちながらも、それを乗り越えて一つの理念・原理のもとに結集していく様子を描くことにしよう。

三つの地域とは、ニューイングランド、南部、そして中部大西洋岸である。まずニューイングランドからはじめよう。

### ① ニューイングランド

16世紀、新大陸は強大な先進帝国であったポルトガル、スペイン、オランダ、フランスなどによって手をつけられはじめていた。ポルトガルはブラジルを征し、スペインはそれを除く南アメリカ全土に「ニュース페인」を建設しようとしていた。オランダはハドソン川 Hudson River 流域の広大な地域に「ニューネザーランド」の、そしてフランスはミシシッピ川 Mississippi River 流域の広大な土地に「ニューフランス」の建設をめざしていた。

イギリスの進出は遅かった。時代はすでに17世紀に差しかかっていた。イギリスもまた新大陸の開発によって、本国の膨張と強大化をはかろうとしたが、そのやり方は、例えば国家の強大な権力を背景に新大陸を開拓しようとしたスペインとは著しい対象をなした。スペインの植民地化は、国王の代理人である副王やカトリック教会といった巨大な組織を背景とし、その強力なコントロールのもとに進められた。これに対してイギリスの植民は、国王から特許状を受けた植民地会社や貴族たちの手で行なわれた。国王政府が、それらの事業を直接に管理することはなかった。そう、イギリス領植民地は、入植者の自治による社会建設を育む土壌をもっていたのである。

スペイン政府は、植民地経営にあたって、農民や労働者の移民を制限し、

できるだけ原住民インディオやアフリカからの黒人を使う政策をとり、入植者はやがて、そのインディオや黒人と混血することによってこの地に適応した。これに対してイギリス植民地の建設は、当初より本国社会を移植する形で進められた。原住民インディアンの地に、彼らを排除しつつ、イギリス人が家族を単位に、多数入植した。イギリス植民地は基本的にはイギリスの生活習慣、諸制度を移すことではじまったのである。特にここで扱おうとしているニューイングランドはその典型であった。<sup>(1)</sup> この地域は、現在の行政図でいえば、メイン、ニューハンプシャー、ヴァーモント、マサチューセッツ、ロードアイランド、コネティカットの諸州から構成される。

1620年秋、180トンのイギリス商船がイングランドのプリマス Plymouth 港を出帆した。帆船のめざす先は北アメリカ最初の植民地、ヴァージニア、その北部にあるロンドン拓商会社（ヴァージニア会社）所有の入植地だった。航海は2ヵ月にわたったが、不運なことにその最後に荒天に見舞われたのである。暴風雨が船の針路をそらせ、アメリカの運命を変えることになったのである。

商船がたどりついたのは、目的地よりもずっと北のケープ・コッド Cape Cod だった。船の名はメイフラワー号 (The Mayflower)、ここからおりたったのがピルグリム・ファーザーズ (The Pilgrim Fathers) と呼ばれるピューリタン分離派の老若男女、102名だったのである。彼らはヴァージニアに自由の地を求めて航海してきたのだが、ここの新プリマスにとどまった。彼らは敬虔なる信仰と相互の間の共和的な契約にもとづく一つの共同体社会を建設した。こうして、ニューイングランドを舞台に自由な社会建設の第一歩がはじめられたのである。

このニューイングランドも、まったくの自由の天地だったわけではない。



いかに自治的な土壤をもっていたとはいえ、ここはイギリス国王の大いなる手のなかにあった。本国の利益のために開拓されるべき植民地であった。ここにやってきたのは上層階級ではなかった。圧倒的に中、下層階級の人々だったのである。しかも彼らは、旧世界の拘束からのがれ、ここに新しい社会を建設しようとしたのである。彼らが社会的に上昇し、本国に迫るような社会をつくりあげ、母国の利益を損なうような存在にまで成長すれば、彼らは、本国のきびしい統制を受けるようになる。この地が本当の意味で自由になるのは、本国の支配を脱し、一つの新しい国家として独立するときなのである。しかし、それはまださきの話になる。

自由をめぐる最初のたたかいは、本国との戦いではなく、生きるための闘いだった。そう、最初はこの地の自然に立ち向かい、新たな産業をつくりだすことのほうがはるかに重要な問題であった。未知の自然環境のまえでは、母国は敵であるどころか、最大の味方であったはずである。

ニューイングランドは、南のコネティカット渓谷を除き、その大半は、西にアパラチア山系の北陵、グリーン・マウンテンやホワイト・マウンテンなどの山脈を背負い、かつての海底が隆起してできたなだらかな丘陵が大西洋まで迫る、海岸丘陵地帯である。この丘陵地帯は、洪積世の大陸氷河が運んだ岩石が多く、表層土の薄い石地である。上陸した人々は、このきびしい自然に立ち向かい、石を拾い、それを積んで石垣をつくり、まず食糧を得るために農業からスタートしなければならなかった。

処女地の開拓はきびしかった。食糧は底をつき、病気がまんえんした。ここにきたのは、堅固な信仰に支えられ、勤勉に働く人々であった。そのピルグリム・ファーザーズさえも、食糧不足と病気にはかなわなかった。一年もたたぬうちにその半数が死亡してしまうのである。しかし人々は、先住のインディアンに学びつつ、森を拓き、土地を耕してトウモロコシや

ライムギ、コムギを植え、ウシやブタやヒツジを飼う術を獲得していった。

この最初の植民地、プリマス（1620年創設、ただし1691年マサチューセッツに併合される）が建設されて以来、ニューイングランドには、自由を求めるピューリタンの入植者があいついだ。彼らは、指導者（牧師あるいは名望家）に率いられた大小の団体を構成して入植し、ここニューイングランドで農業で生きる術を身につけた。その生業をもちつつ、信者たちは、家族を単位に、それぞれ平等に小規模な土地を所有し、教会を中心の一つの自治的な共同体を形成して住みついた。この共同体の大きさはほぼ6－7平方マイル、人々はこれをタウンと呼んだ。

各タウンには、敬虔な信者、良き市民を育成するために学校が建てられた。タウン・ミーティングと呼ばれるような住民参加の民主主義が育まれ、それによって各タウンの運営がはかられた。タウンは、宗教上、政治上の一つの単位となり、ニューイングランド地方の一つの典型的な移住様式となったのである。

こうしたタウンを単位とする共同体によって構成される植民地が、丘陵地帯を中心に広がっていった。ニューイングランドでは、ほぼ9割の人々が、こうしたタウンを基盤に、農業、牧畜を営むことになった。自治的な共同体世界のなかで、人々は独立、自営、公共への義務といった気風をつくりあげていくのである。

この地に住んだ人々はまた、この海にも立ち向かった。ニューイングランド南部海岸に連なる大陸棚にはタラ、ニシン、そしてサバなどの漁業資源が豊かだったからである。沿岸は多くの入り江をもち、天然の良港にも恵まれていた。ここを拠点にして、入植者たちは沿岸漁業に生活の道を切り拓いたのである。ここで水揚げされる水産物は、やがてイギリス本国、南欧諸国、そして西インド諸島で需要される輸出品となり、ニューイング

ランドの漁業は植民地の重要な輸出産業の一つに成長するのである。

漁業は関連の産業を生みだしていった。その一つが造船業である。漁業には船が欠かせない。ニューイングランドはその後背地に豊かな森林資源をもち、入植したピューリタンのなかには熟練した船大工も交じっていた。漁船をつくる条件が整っていたのである。やがて本国イギリスが、アメリカ、西インド、さらにはインド、アフリカへと貿易の手を拡げていくようになると、しだいに大型の船舶に対する需要が増し、ニューイングランドで大型船もまた建造されるようになる。船舶の建造にともなって、ロープや帆などの船舶用品製造業が発達し、造船業はニューイングランドの基幹産業の一つになっていた。

造船業と結びつき発展したのが、林業である。ニューイングランドの丘陵地帯にはオーク、<sup>バーチ</sup>樺、<sup>メープル</sup>楓などの落葉広葉樹、<sup>ホワイト・パイン</sup>白松、<sup>スプルース</sup>えぞ松、<sup>ファー</sup>樅、<sup>ヘムロック</sup>つがなどの針葉樹林帯が広がっていた。それらは伐採され、造船用材、家具用材、建築用材、そしてパルプとなった。木材業、製材業、製紙業もまたニューイングランドで発展した。

こうした諸産業を統合するような形でニューイングランドに誕生したのが、貿易業である。当初、ニューイングランドの貿易を支配していたのはロンドンの商人たちだった。すでに述べたように、ニューイングランドでは豊かな水産資源が水揚げされた。イギリス人は、本国の工業製品と引き換えに、この海産物を入手し、これをスペイン、ポルトガル、ワイン諸島へと運び、ワインを手に入れて、それをロンドンへもち帰った。この「三角貿易」がつくりだす巨大な利益のすべてを手中にしていたのがイギリス商人であった。

ニューイングランド人は、これに目をつけた。積み荷の買い受け、荷役の担当からスタートし、やがて「三角貿易」の一角に食いこむようになる

のである。彼らは魚をワイン諸島へ送りだし、それと引き換えにワインをロンドンや植民地へと運ぶようになる。やがてワイン諸島において必要とされた穀物や木材（特にワイン用の樽）などの輸出にも手を出しはじめ、新しい「三角貿易」をつくりだしていった。貿易に参加したニューイングランド人は、ピューリタンとしての節制を重んじつつも、商機をとらえるすぐれた目と、利益を創造する営利の才によって特徴づけられるヤンキー気質を育んでいくことになるのである。

この地に上陸した人々は、独立自営の農業を中心に、こうしたさまざまな産業を生みだしつつ、この地に適応していった。そしていつしか、ここにはプリマス、マサチューセッツ（1628年）、コネティカット（1636年）、ロードアイランド（1636年）、メイン（1638年創設、1677年マサチューセッツに買収）、ニューヘイブン（1638年創設、1662年コネティカットに併合）、ニューハンプシャー（1638年）といった植民地が拓かれていった。

やがて、これらの植民地は分解・発展しつつ、相互に連合をはじめていくのである。そのきっかけはインディアン対策だった。最初人々が入植したとき、手を差しのべてくれたのは先住民インディアンだった。彼らの助力なしに入植者はここでは生きていけなかった。彼らのおかげで、ピューリタンたちは、ここにタウン・シップという自治制度をもつ、自由な社会の建設をはじめられたのである。先住民は協力者であり、かけがえのない恩人であった。ところが入植者の数が増え、先住民インディアンの土地は圧迫されはじめる。両者の間の緊張はしだいに高まり、1637年から、双方の間に激しい戦いがはじまる。

その戦いをきっかけにして、マサチューセッツ、プリマス、ニューヘイブン、コネティカットの四植民地が手をとりはじめ、「ニューイングラン

「<sup>コンフェデレーション</sup>ド連合」を結成することになるのである。この組織は、その後40年続く。それぞれが行政的に独立した共和国でありながら、共通の目的のために結束する、ニューイングランドはこのような統一的性格をもちはじめるのである。そして教義を異にしつつも、同じ「ピューリタン」として、ときにまたみずからを「ヤンキー」と呼び、自立心と公共への義務感、勤儉な生活態度と抜目ない商利の才といった共通のアイデンティティーをつくりあげていくことになる。

こうしてニューイングランドは、さまざまな産業を生み、植民地を増やし、それを連合させ、とうとうニューイングランド人という共通のアイデンティティーをつくりだすまでに発展した。そして母国はもはや自分たちの保護者ではなく、その発展の自由を奪う支配者であると感じるときがやってきたのである。その支配から脱し、本当の意味で自由を実現する時がついにやってきたのである。

イギリスにとって、ニューイングランド人は本国の植民地を切り拓き、領土を拡張、母国の利益と繁栄に寄与するかけがえのない尖兵であった。そのために彼らを保護してきたのである。しかし、その彼らが本国と肩をならべ、本国の利益を損なうまでに成長をはじめた。母国は彼らの行動をきびしく管理し、取締りを強化せざるを得なくなった。折しも時代は重商主義政策のさなかにあった。

当時、オランダ、フランス、スペイン、ポルトガルといった最強の国々が採用していたのは、富の獲得によって強大な国家をつくりあげようとする、重商主義政策であった。イギリスもまた、世界に乗りだすうえで、同じようにこの政策を取り入れた。

この目的を実現するために、一方では経済的独占の確保をめざし、徹底

した国内産業の保護育成政策をとった。他方、国家の主導によって海運業や貿易業を興し、大きな貿易差額から富を蓄積したり、または貿易以外の方法で他国の金銀を獲得しようとしたりもした。そしてイギリスは、17世紀の半ば頃からこの政策を強化していくのである。ニューイングランドはこのイギリス本国の重商主義政策の影響下におかれ、きびしいかせをはめられていくことになるのである。

ニューイングランド地方は、後述する南部と違い、タバコ、藍（綿花はアメリカの独立後）といった、母国にとって特別な利益となる産業を生むことができなかった。すでに述べたように、ここの輸出産業は林業と漁業であった。森林資源や水産物を輸出して、本国の製造工業品を購入していたのである。ところが、これらのうち、漁業資源の輸出が禁止されてしまうのである。本国の漁業を保護するという理由からであった。輸出品なくしては、イギリス製品の購入は不可能だった。

ニューイングランドは苦境に立たされた。ところがこうしたきびしい事態にいたって、彼らは、食料品、家屋、荷車、農具、麻布、綿布、毛織物、皮革製品、燃料、ロウソク、石けん、タバコなど、生活に必要な工業製品について、みずからこれをつくりだす道を選択するのである。

彼らは道具や機械の開発に立ちあがった。やがて各タウンには、規模の大きな作業場（例えば、製鉄所や縮<sup>しゅくじょう</sup>絨場）がつくられ、それらがだいに自家消費できるほどの生産能力をもちはじめるのである。そして17世紀の半ばには、かぎられた地域が対象ではあったが、市場向けの生産も行なわれるようになっていった。ニューイングランドは多くの独立自営農民によって構成される社会であり、その農民たちが確かな需要者となったのである。こうして、自給的な農村タウンが専門的な手工業者を生みだし、やがて工業タウンとしての色彩を帯びていくのである。

植民地が自立できる産業と生活、それを統合する市場をもつことは、本

国にとって好ましいことではなかった。イギリスはこの動きをおしとどめようとした。しかしニューイングランドは、それに逆らいつつ、この地域の内部に数々の産業を自生させ、それを中心に人々の生活を統合する市場を育み、自立できる一つの分業社会をつくりあげて、やがてこの地方が独立していくに足るだけの民富をたくわえていくのである。

ニューイングランドの貿易もまた、当然のことながらイギリスの重商主義政策による抑圧の対象となった。しかしそれに屈することなく、ここの船は、イギリス帝国領域内の西インド諸島だけではなく、フランス、スペイン、ポルトガルといった外国領へとその活動範囲を拡げていくのである。本国は、この「密貿易」<sup>スマッグリング</sup>をさまざまな手を使って押さえこもうとしたが、それは徒労におわった。ニューイングランドは、この頃すでに新大陸と旧大陸を結ぶ回廊の一つの重要な玄関口となっていたのである。

ニューイングランド域内で生産される農作物や皮革製品だけでなく、あとに述べる南部や中西部諸州のタバコ、コムギ、食肉などもまた、ここからイギリスやヨーロッパへ向けて送りだされた。またニューイングランドに集まった品々は、国外へ輸出されるだけでなく、その多くがまた内陸諸州の国内市場へ向けても送りだされるようになっていったのである。

ニューイングランドはこうした海外貿易の本拠地として、あるいは内陸諸州の各地を結ぶ商業の重要な拠点として、外部の市場をコントロールしつつ、そこから富を吸収した。こうした国外、国内産業の拠点として、天然の碇泊地としてスタートしたボストン Boston (マサチューセッツ州) やポートランド Portland (メイン州) が大きな貿易港、港湾都市へと育っていった。特にボストンは、ここに陸揚げされた大陸からの多様な製造品や原材料をもとに、食料品、衣料品、靴などを製造する工業都市へと発展していくことになる。

独立戦争まえの1760年までに、ニューイングランドには50万ほどの人々が暮らすようになった。その大部分がアングロ・サクソン系である。それはこの時代アメリカに渡った人々（約159万4,000人）のほぼ3分の1に相当する。<sup>(2)</sup>

そう、最初の入植者が上陸してから170年の歳月を経て、ここニューイングランドに、人々が願った本当の自由を実現できるだけの社会が形成されつつあったのである。

## ② 南部

ニューイングランドはこうして独立に向けて力をたくわえていった。しかしアメリカ独立に心要なエネルギーは、これだけでは十分でなく、さらに大きな勢力が用意されねばならなかった。それはニューイングランドとは別のところで準備された。南部である。ここでは大家族制度、それをベースにした大農園（プランテーション）制が採用された。

ニューイングランドでは、たがいに独立しあう小さな家族の暮らしが広がった。人々はその小家族を単位に、みずから自然に立ち向かい、自分の手で産業をつくりだした。そしてそれぞれの間の分業生活を取引的交換の原理で統合する市場生活を育んだのである。

しかし南部は違っていた。ここでは大土地所有を背景に、兄弟姉妹、親類縁者、そして使用人たちが一族の長を中心に集まり、一つの世帯を構成する大家族制の道が選択されたのである。ここに支配的な分業統合原理は、大家族制による互酬、あるいは再分配であった。そしてなによりもこの大家族制度のもとで大農園が経営され、その労働力に黒人が奴隷として使用されたことが大きな特徴であった。

南部に入植した人々もまた、自由を求めてこの新天地にやってきた。自由を求めた人々が、自由を奪われた黒人奴隷を使ったのである。黒人を犠



牲にして大農園を経営したのである。この奴隷制農業が豊かな富を生み、その富がやがてアメリカの独立に使われることになる。これなくしてアメリカの独立はなかったであろう。奴隷制度は、自由の実現に、アメリカの独立に実に大きな貢献をすることになるのである。ここでは、南部が黒人奴隷という大いなる犠牲によって、自然を切り拓き、大農園をつくりあげ、独立に向けて巨大なエネルギーを蓄積していく様子を描写することにしよう。

南部、ここは合衆国の南東部に位置する広大な地域である。熱い地方を連想しやすいが、気候的には、日本の西南地方（関東地方から沖縄まで）とはほぼ変わらない。そのほとんどが温帯で、亜熱帯に属するのはメキシコ湾岸、フロリダ半島だけである。南部は現在では11の州から構成されているが、<sup>(3)</sup>この項で論じたいのは、植民地時代の南部、つまりアパラチア山脈を背にして、大西洋岸に広がる山麓部と海岸平野からなる一帯である。そう、メリーランド、デラウェア、ヴァージニア、ノース・カロライナ、サウス・カロライナ、それからジョージア、この6つの州から構成される世界である。

ヴァージニアは1607年、ジェームズタウン Jamestown を設立したヴァージニア会社の手で入植の行なわれたところであるが、1624年にはここは王領となった。メリーランドはカトリック教徒の領主により、南北両カロライナ植民地は、チャールズ二世の王政復古に貢献した貴族の領地として入植が行われた。最後にできたジョージアは、スペイン領との緩衝地帯として、イギリス国王によって建設された。南部の植民地は、このようにそれぞれ異なった設立の経過をたどったが、いずれの地においても似たような暮らしが展開した。

ここにはニューイングランドと違って広大な土地が広がっていた。この広大な世界に、大土地を所有した大地主による大農園経営が展開したのである。南部の植民地がすべてプランテーションであったわけではない。ここには、もちろん小規模な農地も散在した。しかしこの地を特徴づけたのは大農園システムだった。

プランテーション経営は、自然条件の違いによって、大きく二つに分けられる。一つは、サウス・カロライナとジョージアを中心とする低南部<sup>ロウアーサウス</sup>、そしていま一つはヴァージニアとメリーランドをふくむチェサピーク湾 Chesapeake Bay 地域である。前者（低南部）には、灌漑による米作と、染料のための藍作が展開し、後者（チェサピーク湾地域）においては、タバコ栽培が行なわれた。

この両地域でもっとも必要とされたのは、労働力だった。ここで働き手となったのは、はじめは白人の年季奉公人たちだった。アメリカまでの渡航費を工面できず、農園主に肩代わりをしてもらった人々である。彼らはその代償として、プランターのもとで一定時間（通常4—7年）強制労働に服した。彼らには衣食住が保障された。しかし年季期間中は彼らには自由はなかった。売買の対象となり、逃亡したり、非合法の結婚をしたりすれば、年季期間を延長されたり、体罰を加えられたりした。<sup>(4)</sup> 無事年季が明けると、衣食や土地の権利などをもらって、小プランターあるいは独立自営の農民になったのである。彼らはつぎつぎと自立していった。こうして南部には農園や農地が広がっていった。

やがてヨーロッパからの移住者だけでは、ここに展開した大農園の経営、開拓は追いつかなくなった。そこで採用されたのが黒人奴隷だったのである。黒人奴隷による大農園経営は、新大陸の開発とともにカリブ海の諸島をふくめた南北両アメリカの植民地に広く展開した労働システムであ

る。<sup>5)</sup> これには近代的奴隷制度という名がつけられている。

奴隷制度は、人類社会の歴史のなかで、長い寿命をもちつづけてきた。この方式は高い生産性をもっていたから、支配者にとってはこよない魅力でありつづけた。アメリカに渡った移住者も、この方式の魔力から自由ではなかった。新天地の開拓は苦役であったからである。

ニューイングランド人はみずからの手で自然に立ち向かうことをいさぎよしとしたが、それは彼らが立ち向かった土地がかぎられた広さをもっていたからでもある。しかし南部人の場合、事情は違っていた。面前には広大な大地が広がっており、この大地を彼らは人の手を使って切り拓こうとしたのである。長い身分制社会の歴史のなかで、奴隷となったのは、社会の最下層に位置する人々だったが、アメリカではこの身分差による奴隷制はふさわしくなかった。ここは旧秩序のもつ不自由、不平等から脱して自由と平等を実現しようとする人々によって構成される世界だったからである。

この矛盾を解決するためにアメリカ南部の植民地人が採用したのが、上述の近代的奴隷制度だったのである。これは、身分の差による制度ではなく、皮膚の色の違い、人種の違いにもとづく奴隷システムであった。この制度は、すでに中世の地中海世界、特にポルトガルやスペインにあったものである。ユダヤ人、ムーア人、ベルベル人、アラブ人、スラヴ人、アフリカ黒人など、キリスト教徒ヨーロッパにとっての異人種、異教徒が奴隷として使われていた。このシステムを受け継ぎ、使用する労働力を黒人に集中させたのが、新大陸の植民地の奴隷制である。

この制度が、ここ北アメリカの南部に取り入れられたのである。これによって、身分差による不平等は回避できたことになるのだが、今度は人種差という別の差別を出現させたわけである。しかし人々は、黒人奴隷制を

必要悪だと考えた。そういう制度をもっていなければ、自分たちの自由と平等はとうてい実現できない、この自然をコントロールすることはできない、自分たちの暮らしの向上を望むためにはやむを得ない、そういうふうに考えたのである。

最初の黒人奴隷がオランダ船でやってきたのが1619年。17世紀後半から18世紀にかけてこの奴隷制はしだいに定着し、黒人たちがときには西インド諸島経由で、ときには直接に、アメリカ本土に送りこまれた。独立革命を迎える頃には、奴隷数は約50万人に達した。それは総人口のほぼ2割に相当するのだが、そのうちの9割以上が南部に広がることになる。<sup>(6)</sup>

この黒人奴隷制度による大農園経営、それに支えられた大家族経営によって、低南部では米や藍、チェサピーク湾地域ではタバコがつくられた。これら南部の生み出す作物は本国の産業国家形成には欠かすことのできない商品となり、南部にとっては、まさに重要な輸出換金作物<sup>スティーブル・クロップ</sup>となっていく。本国は南部を保護し、南部はそのもとで成長した。

1620年代、特に南部のタバコは、ヨーロッパ大陸において熱望され、高価格が続いた。この需要に支えられ、タバコのプランテーションはその規模を大きく拡大した。南部はこのプランテーションを中心に、アメリカ植民地全体の生産力の大半をもつまでに成長した。<sup>(7)</sup> こうして南部は、イギリスの手厚い庇護のもとに、豊かな植民地になったのである。

ところがこの本国の手厚さが、庇護ではなく、支配と感じられるときがやってくるのである。

タバコは本国の重商主義政策のもとでは、もっとも重要な品目に指定され、これを勝手に外国に輸出することはできなかった。本国へ直接輸送することが義務づけられていたのである。重商主義政策の強化とともに、そのタバコに課せられる本国政府の関税が年を追って増額されるようになって

た。<sup>(8)</sup> しかも輸出の業務がイングランドやスコットランド商人の手に握られ、市場価格は彼らによってコントロールされるようになった。しかも、その市場価格が、生産費の増大につれて、しだいにさがりはじめたのである。

こうした状況にいたって、南部人がこれまでの生活水準を維持しようとするれば、生産規模を拡大するしかなかったが、これもなかなか困難だった。タバコは土地を荒廃させる作物であるため、生産を拡大させるためには、たえず処女地を求めなければならなかったからである。そして処女地を開拓するためには、黒人奴隷をさらに追加しなければならなかったからである。

生産コストは上昇する一方だった。しかし生活水準をおとすわけにはいかなかった。プランターたちは、本国の商人に借りをつくり、その負債を累積させていった。<sup>(9)</sup> この事態を改善しようと、西部の土地投機に向かおうとする人々も出てきた。しかし1763年、本国政府は、植民地人の西部進出を阻止する政策を打ちだすのである。こうして南部にも、人々が自由を求めて立ちあがるときがやってきたのである。

南部は、アングロ・サクソンと黒人奴隷によって構成された社会だった。この社会をリードし、ここの文化をつくりあげてきたのは白人のプランターたちだった。南部の農園主は、この地の晩夏の避暑をかねて、チャールズトン Charleston（サウス・カロライナ州）やニューポート Newport（ロードアイランド州）に滞在し、そこで贅沢な暮らしを楽しんだ。

しかし彼らは、プランテーションを管理人に任せて本国に帰国してしまうイギリスのジェントリーとはならなかった。彼らは南部のジェントリーとして、この地の指導者となった。プランターは兄弟姉妹、親類縁者はもちろん、奉公人や奴隷をもふくめた大家族のゴッド・ファーザーであると同時に、植民地全体の運営をつかさどる指導者となっていったのである。

特にヴァージニア植民地では、農園主は議会をつくりあげ、彼らの自治によってこの地を指導しようとした。彼らは、豊かな富を背景に、優雅な、贅を尽くした暮らしをしつつも、同時に高貴なるものの義務を重んじる、豊かな精神を磨きあげていった。

南部は、独立革命のときには、ジョージ・ワシントン (George Washington 初代大統領)、トマス・ジェファソン (Thomas Jefferson 独立宣言の父、第3代大統領)、ジェームズ・マディソン (James Madison 第4代大統領)、ジェームズ・モンロー (James Monroe 第5代大統領) といった、幾多の独立運動の指導者や「ファウンディング・ファーザーズ建国の父祖」を生みだし、そして戦いに必要な戦力と戦費を供給することになる。

こうして、ニューイングランドと南部という異なった性格をもつ二つの地域が、独立に向けて着実にその歴史を積みあげていったのであるが、それだけでは十分ではなかった。両勢力は、たがいに利害を異にしたからである。両者の間には、その生活様式において、産業において、分業の統合原理において、そして人々の信条においてそれぞれ大きな違いがあったからである。

この異質な二つの地域を交流させ、彼らを独立に向けて連合させていくためには、調整役を演じ、交渉と会議の舞台を提供する役割を担う第三の勢力が用意されねばならなかった。それが、つぎに述べる中部大西洋岸地域なのである。

### ③ 中部大西洋岸

中部大西洋岸は、アパラチア山系のアレガニー山脈を背に、そこから大西洋岸まで広がる地域である。このなかにはデラウェア、メリーランドの二州もふくまれるが、ここで扱おうとしているのは「中部植民地」といわ

れた世界、つまりニューヨーク、ペンシルヴェニア、ニュージャージーの三つの植民地を中心とした世界である。特にニューヨーク、ペンシルヴェニアを取りあげたいと思う。

まずニューヨークである。

ここはアルゴンキアン語族、あるいはイロクォイ語族系のアメリカ・インディアン諸部族の天地だった。<sup>10</sup> インディアンの生みだす毛皮の魅力に引かれ、ヨーロッパ諸国の冒険者たちがこの地に侵入をはじめたのである。

1609年、オランダ東インド会社に雇われたイギリス人、ヘンリー・ハドソン (Henry Hudson) はハーフ・ムーン号で東洋への水路を求めてニューヨークの湾奥深く入り、そこからさらにハドソン川 (彼の名にちなんで命名された) をオルバニー Albany まで溯る旅に出た。そして東洋への水路の代わりに彼は毛皮を積んで帰国したのである。これをきっかけに、その後オランダの商人たちがここを訪れて、インディアン部族と毛皮を取引するようになり、やがてここに定住集落がつくられるようになる (1624年)。さらに1625年、オランダ系の人々がマンハッタン Manhattan 島の南部にも定住をはじめた。この定住地はニューアムステルダム New Amsterdam と呼ばれるようになるが、やがてここにはドイツ人、イギリス人、オランダ人が集住をはじめた。

このニューアムステルダムを、イギリスが英蘭戦争を経て、自国の領土とするのである。イギリス王チャールズ二世が奪取したこの地を弟のヨーク公に与えて植民地を設立したところから、ここがニューヨークと改名される。そしてヨーク公がジェームズ二世として王位につくと、ニューヨークは王領化され、ここを拠点にしてニューヨーク植民地の開拓がはじまることになるのである。しかし、オランダ系の住民をはじめ、商業民族オランダ人のもつコスモポリタニズムのもとに集まったさまざまな国の出身者

たちは、ニューヨークやハドソン川流域を去ることはなかった。彼らはここで暮らし、その多様な影響をのちのちまで色濃く残すことになるのである。

ペンシルヴェニアの開拓も、先住民インディアンとの毛皮取引からはじめられた。取引はデラウェア川 Delaware River を通して行われた。その中心地となったのが河畔のフィラデルフィア Philadelphia である。ここに最初の足跡を残したのは、オランダ人探検家コルネリウス・ヘンドリクセン (Kornelius Hendricksen) であったが、フィラデルフィアの近くに最初の定住地を立てたのは、スウェーデン人だった。彼らはここを「ニュースウェーデン」の首都にした。この地の支配者はその後何度か変わる。1655年にはオランダ人によって征服されて、植民地「ニューネーデルランド」の版図に組み入れられるが、やがて1664年にはイギリス人の手に渡り、ニューヨークの植民地となるのである。

このニューヨーク植民地になったフィラデルフィアをペンシルヴェニア州最大の都市に発展させる礎を築いたのは、イギリス人貴族、ウィリアム・ペン (William Penn 1644-1718年) であった。ペンは1681年、国王チャールズ二世から特許状を得、ニューヨーク植民地となっていたこの地一帯を己が領地としてその経営に乗り出す。

彼は、人は神のまえでは平等であるという考え方と同時に、いかなる権力の要請によっても武器をとらないという信念を貫く、敬虔なクウェーカー教徒であった。彼はフィラデルフィアを、この平等主義と平和主義にもとづく定住の地にしようと、イギリスのクウェーカー教徒だけではなく、ヨーロッパのさまざまな宗派の人々に呼びかけた。折しも17世紀ヨーロッパは、宗教的動乱の時代を迎えていた。彼の呼びかけに答えて、ラインラント地方から、動乱をのがれてドイツ人が大挙してやってきた。彼らはフィ



ラデルフィアの後背地に住みついた。このような後背地をもつことによって、フィラデルフィアはやがて有数な農産物輸出港に発展することになる。

フィラデルフィアを中心に、豊かな土地と勤勉な移住者に恵まれたこの植民地は急速に発展する。この地は、ここの領主ペンの名にちなんで、ペンシルヴェニア（ペンの森の国）と呼ばれるようになる。このように、ペンシルヴェニアではクウェーカーの勢力が強かったが、ここには国教会、ルーテル派、カルヴァン派、メノー派など、さまざまな教派の人々も入り混じって住んでいた。<sup>111</sup>

18世紀に入ると、ペンシルヴェニアに多数のスコッチ・アイリッシュ（約25万人）が入りこんだ。前世紀にアイルランドに移住した、スコットランドの長老派に属する人々である。彼らは、クウェーカー教徒とは対照的に非常に戦闘的な人々で、先住民インディアンと闘いながら、奥地に向けて農地を切り拓き、みずからの生活圏を拡大していった。（彼らは、独立革命時、熱烈な愛国派として戦いの先頭に立った。）<sup>112</sup> かつてインディアンの地であったこの中部大西洋岸から、先住民インディアン諸部族が追いだされていった。この追いだされたあとの地に、まるでパッチワークをつくるように、さまざまな出自をもつ白人たちが広がっていき、やがてこの地も本国から独立しうるだけの力をたくわえていくのである。

中部大西洋岸地域は、最初から多様な民族構成によって特徴づけられる世界であった。ここには、ニューイングランド人のもつヤンキー魂、南部人のもつ反逆者意識といったような、共通の意識は育まれなかった。ここでは人々は、あくまでもニューヨーク生まれであり、ペンシルヴェニア人であった。この地域は全体を統合するアイデンティティーを生まなかった。ここは、あくまでも多元な世界としての歴史を刻んだのである。<sup>113</sup> このよ

うな民族の多元性、異質なもののパッチワークは、たえず深刻な社会問題をつくりだしたが、しかし同時にそれは、寛容の精神を育み、それがまさにのちの多元国家アメリカの精神的原型の一つになるのである。そしてニューイングランドと南部が独立革命を実現していくときに、両者の間にわだかまる錯綜した利害を調整するための舞台をしつらえ、革命の回転に大いなる貢献をするのが、この多元性を有した中部大西洋岸地域なのである。<sup>14</sup>

話をもとに戻そう。18世紀、植民地は急速に発達した。それは本国からの信用供与、海軍による保護など、イギリスの大いなる庇護のもとで実現された。1700年25万人だった人口は、1775年には250万人になった。<sup>15</sup>そして経済も急速に発展した。1760年頃には、植民地はイギリスの輸出の25%を受容する大きな勢力となっていたのである。<sup>16</sup>植民地はイギリスにとって欠かせない世界になった。と同時にそれは、敵対すべき存在ともなったのである。力をたくわえた植民地は本国の産業にとって脅威となりはじめたからである。本国は自国の産業を本気で保護する必要に迫られた。そして植民地の産業にさまざまな制限を加えていくことになるのである。

イギリスは北部植民地の製造工業に規制を加えた。羊毛条令（1699年）、帽子条令（1732年）、鉄条令（1750年）などの制限策がそれである。通貨規制にも乗りだした。糖蜜条令（1733年）がそれである。植民地の金融にも制限を加えた。泡沫条令（1741年）、通貨条令（1751年、1764年）がそれだった。

本国の制限は南部にも及んだ。すでに述べたように、本国は南部のタバコに対する関税を強化したり、南部のプランターたちが西部へ進出するのを阻止したりする政策を打ちだすのである。

こうした一連の政策はしかし、実際に植民地の暮らしを破綻させたり、

それに決定的な変更を迫りはしなかった。しかし人々は、これら一連の制限の背後に、植民地を専制支配しようとする本国政府の陰謀を感じとってしまったのである。本国に対する不信感は募り、植民地人の母国に対する愛着は急速に薄れていった。

いやそれよりもつぎのようにいふべきであろうか。植民地人はこれまで、イギリス帝国臣民として、母国の庇護のもとで繁栄してきた。しかしとうとうその庇護を脱するときがやってきたのだと。引き継がれてきた旧世界、旧秩序の束縛・拘束から脱し、自由・平等を実現しようとする意欲に人々が燃えはじめたのだと。困難をとまなうとしても、それに立ち向かえるだけの力を植民地人はすでにたくわえたのだと。

1763年、イギリスは、フランスとの7年戦争（アメリカではフレンチ＝インディアン戦争という）の勝利によって広大な新領土を手にした。この新領土を防衛するために、本国は正規軍1万を常駐させねばならなかった。この費用をまかなうため、アメリカ植民地への統制が強化された。

これまで税は、アメリカ人の代表である植民地議会によって課せられることはあっても、本国政府が直接それを課することはなかった。ところが本国政府が、議会の承認なしに、直接砂糖に課税をはじめたのである。1764年の砂糖条令である。それは、砂糖関税による歳入を目的とした課税強化のはじまりであった。そして1764年、本国はつぎの課税案を打ち出した。それは、法律上、商業上の証書・証券類はいうにおよばず、新聞、広告、暦、カルタ、大学の卒業証書にまで、本国政府発行の印紙（最低半ペンス、最高10ポンド）を貼ることを命じた、印紙条令である。

この条令は、植民地の全地域、全階層に及ぶ反撥を引き起こした。印紙条令に反対するために、九つの植民地の代表が印紙条令会議を開いた。1765年8月である。この会議は、アメリカが全国的な規模で宗主国イギリ

スに戦いを挑んだ、そのはじまりであったが、その会議に舞台を提供したのが、ニューヨークである。

その後イギリスの植民地に対する圧制はさらに強まった。それに対して全植民地が反抗をはじめるのである。イギリス国王の権威によってつくられてきた政府の機構は瓦解をはじめた。植民地はみずからの手で新しい政治機構を設立しようとした。その最初の会議、第1回大陸会議（1774年9月）の舞台をしつらえたのが、フィラデルフィアである。ここで植民地に対するイギリス議会の立法権を否認する宣言と決議が行なわれ、同時にイギリス本国商品を輸入しない、消費しない、また本国への輸出をしないという通商断絶同盟が結成された。この決定は、本国との和解への道を閉ざすものだった。

アメリカに残された道はもはや独立しかなかった。しかし大変な困難が予想された。世界の最強国との戦いであるだけでなく、そこでは植民地間の利害が激しくぶつかりあっていたからである。この困難な状況を切り抜け、人々を結集させ、170年にわたる植民地の悲願を達成していくうえで大いなる役割を演ずるのが独立宣言、そして憲法制定である。その独立宣言の採択（1776年）、そして憲法制定会議（1787年夏）が行なわれるのが、フィラデルフィアであった。

このように中部大西洋岸は、この時代、ニューヨーク、フィラデルフィアという、天下のお座敷を用意し、そこでニューイングランド人と南部人を会合させて、印紙条令会議や大陸会議を主催し、植民地間の利害を調整し、植民地人を独立革命に向かわせるという、大いなる歴史的役割を演じたのである。

このようにしてアメリカは独立に向かっていく。その革命の過程で誕生

していったのが、独立宣言書、そして合衆国憲法である。そのなかには人々の悲願がこめられ、それを達成するための手だてが盛りこまれた。それが本論で問題にしようとするアメリカの理念・原理である。

つぎに、それらが独立革命のなかで登場してくる様子を描くことにしよう。

## 2 アメリカの理想——独立革命——

1776年7月4日、アメリカは「アメリカ13連合邦の満場一致の宣言」を発表した。いわゆる独立宣言である。この宣言を通じて、植民地人は、イギリス国王ジョージ三世の悪政を列挙し、自分たちに人間の普遍的な自然権の理念にもとづいた基本的権利があることを主張し、自分たちの独立国家形成の正当性を世界に訴えたのである。この宣言によってアメリカは、当時の世界最強帝国イギリスに対する困難な戦い（実際には、その火ぶたは、前年1775年に、ボストンの近郊レキシントン Lexington とコンコード Concord においてすでに切られていたが）をはじめていくのである。

「自由にして独立な国家」をめざす戦いは、この宣言から7年に及んだ（講和は1783年9月、パリ条約の調印によって成立）。苦しい戦いだった。アメリカ連合軍（総司令官ワシントンのもとに集まった兵力は1万に満たなかった）は、世界最強の海軍、派遣正規軍5万、ドイツ人傭兵3万からなるイギリス本国軍と戦わねばならなかった。<sup>17)</sup> それだけではなく国内では、<sup>パトリオット</sup> 愛国派と<sup>ロイヤリスト</sup> 王党派とに分かれた内戦をも戦わねばならなかったのである。しかし「自明の真理としてすべての人は平等につくられ」、「一定の奪いがたい天賦の権利を賦与され、そのなかに生命、自由、および幸福の追求がふくまれ」、という言葉で記される人間としての基本的権利を掲げた戦いは、時代の流れ、歴史の潮流という大きな味方を得た。

「独立宣言」の前文にもられたこの基本的権利はアメリカ人の独創では

なく、これはすでにイギリスのジョン・ロック (John Locke 1632-1704年)、フランスのジャン＝ジャック・ルソー (Jean-Jacques Rousseau 1712-1778年)、モンテスキュー (Montesquieu 1689-1755年) によって理論化されたものだった。このような理論化がなされるほどに、自由と平等の歴史が成熟をはじめつつあった。人類の歴史はまさにそれに向けて動きはじめようとしており、その歴史の流れに助けられて、戦いはしだいに勝利へ向かっていったのである。

いや、それともつぎのようにいふべきであろうか。自由と平等の歴史の歯車は旧大陸では回転することがなかった。アメリカ人はその歴史の歯車をここ新大陸において回転させた。彼らは、困難な独立革命を戦いぬくことによって新しい時代を切り拓いたのだ。そしてそれが戦いを勝利に導いたのだと。

戦争と同様に国家建設も困難をきわめた。独立を宣言した13のイギリス領北アメリカ植民地 (邦) はそれぞれが内外に錯綜した利害をもち、それが激しく渦巻いていたからである。統一国家の屋台骨をつくるための苦闘は、「独立宣言」以後10年以上にわたった。この長い、困難な国家の骨組づくりのなかで、アメリカの理念・原理が姿をあらわすのである。<sup>18</sup>

アメリカの国家建設には統治する者とされる者とがともに係わった。これはアメリカ人の独創である。まずどのような国にするかが決められねばならなかった。この国は移民社会だった。自然の国境もなければ、共通の人種的・民族的起源もなかった。そして共通の文化、神話をつくりだすには170年の植民地時代の歴史はあまりにも短かすぎた。このような移民の集団を一つの国家に結集させるには、それに代わるものがなければならなかった。そこで選ばれたのが憲法だったのである。

憲法制定、それは国家のめざす新たな目標を定める手続きだった。そし

てその目標として選択されたのが基本的人権、自由の理念、平等の理想、あるいは人類の生まれながらの平等、生命・自由・幸福の実現という、独立宣言にもられていた理想だった。これが建国の理念として憲法にも明示されたのである。

さて、国家のめざす目標は明らかになった。つぎには、それを実現・達成するための手だてが決められねばならなかった。それは新たな国家の基本構造、統治機構を具体的な形で定める手続きであると同時に、独立によって新たに権力を握る統治者が、被治者から支配の同意を得ること、つまり支配の正統性を獲得する作業でもあったのである。

支配の正統性は一種の契約によって勝ちとられることになった。統治者は被治者に権力の限定を約束し、それによって被治者から支配の正統性を得るという形の盟約によって。支配する者がされる者に約束した権力の限定の盟約、それは政府が行使しうる権力に一定の枠を定めるという、リミテッド・ガヴァメント限定政府の考え方である。(これは人類の歴史の長い間の願いであった。その願いをアメリカ人は合衆国憲法によって実現しようとしたのである。)アメリカ人はこの考え方を選択し、これを達成するために—そして支配の正統性を獲得するために—種々の原理を考えだした。そのなかでもっとも際立った特徴をもち、新国家を象徴するのが、「共和制」と「連邦制」の原理である。<sup>19)</sup>

共和制とは、政治権力を行使する人を、国民あるいは住民の選挙で選出する制度である（アメリカはしかし直接選挙ではなく、代議員選挙のシステムをとっている）。これは、人々が共和主義政府へ忠誠を誓うこと、共和国市民として良き人格を有することを前提にしつつ、その人々に主権を与える、つまり人民が主権者であるという発想にもとづいている。この原

理が国家の理想の基本構造、統治機構の一つとして選択され、憲法に明示されたのである。

連邦制は、強大な権力をもつ可能性のある中央政府の権力を限定させるための原理だった。これは、中央政府と州政府がそれぞれに国権を二分し、両政府がそれぞれ別々に人民を直接統治するという原理である。この制度は、大きな地域差をもつ広大なアメリカがイギリスの中央集権体制から脱し、しかも13の独立した強い個性、権限をもつ植民地（邦）を一つの国家に結集させるために選びだした原理だった。アメリカは、この連邦制の原理を選択し、憲法で保障することによって、人民から支配の正統性を勝ちとったのである。

新しい国家をつくるのに、10年を越える歳月が必要だった。イギリスと戦い、内戦を戦う、それはまさに危機の時代だった。この危機の時代、アメリカでは国家のバックボーンとなる憲法の創出が必死に行なわれたのである。これもまた困難なる戦いであった。その戦いのなかで、アメリカの理念・原理が姿をあらわしたのである。多様な地域、民族、文化の衝突のなかから、それを乗り越えて一つの共通の国家を形成しようとする過程でそれが生みだされたのである。そしてそれは、人類の社会が引き継いできた願いの、一つの写像でもあった。それが合衆国憲法にたかだかと掲げられたのである。<sup>20</sup>

こうしてアメリカは独立したのである。自由・平等・幸福追求の理念を掲げ、絶対王制や啓蒙専制君主制の時代を乗り越えて、連邦・共和制の時代をつくりあげたのである。それは、アメリカがたどるその後の運命を決定するものであった。いやアメリカだけでなく、その後の人類の運命を決定するものであった。



ところで、このアメリカの理念・原理は大きな犠牲のうえに成り立っているのだということを知っておかねばならない。

植民者の先祖たちがこの地に渡ってきたときに、その生活を助け、軌道づくりをしてくれたのは、先住のアメリカ・インディアンたちだった。その援助なしに、植民者たちがここに根づくことはできなかったであろう。彼らは植民地人の恩人であった。今日でもなお、ペンシルヴェニアのクウェーカー教徒のように、インディアンとの友好の歴史を誇りにしている人々もいる。<sup>21)</sup>

しかし、結局両者は折りあえなかった。移民の波は果てることを知らなかったからである。農地の膨張はとどまるどころを知らなかったからである。インディアン諸部族は、自分たちの生存のために、立ちあがらねばならなかった。両者は武力で対決するようになった。先住の諸部族はたがいに連合したり、あるいはフランス人と手を組んで、植民地人の進出をくい止めようとした。そして独立戦争のときには、彼らはイギリスと同盟して、英領植民地人と闘う道を選んだのである。独立達成後、彼らは敗者とならねばならなかった。

苦しい独立戦争を戦ったアメリカ人は、この敗者に寛大にはなれなかった。彼らに自由と平等を保障してやれるほどの余裕もなかった。アメリカ人は、この大陸もとの主人公たちを西部へ追いやったり、または狭い居留地へ押しこめたりする道を選ぶのである。アメリカの理想は、こうした異人種の犠牲のうえに実現された。いやそれによってしか成立し得なかったのだといったほうがいいたろうか。大きな矛盾をもっているのである。

さらにいえば、新生アメリカ国家の統治原理である連邦・共和制も独立の時点では十分に実現されていたわけではないのである。できたての連邦政府の力はまだ弱く、それが州と拮抗できるだけの力をたくわえて、アメ

リカを本当の意味での連邦・共和制の国家とするのはのちに扱われる南北戦争を体験してからなのである。そして南北戦争の終了とともに始まる、本格的な産業社会の形成のときなのである。いや、その時点でもまだ実現されたとはいえないかもしれない。時代の進行とともに連邦・共和制について新たな解釈が生まれていくからである。

自由・平等・幸福の理念についてもまた同様だった。南部では、建国後も黒人を奴隷にして使役する奴隷制が存続した。アメリカが憲法を制定し、新国家を建設したときの最大の矛盾は黒人奴隷問題であった。アメリカが自由と平等を本当の意味で実現させようとするのであれば、その自由と平等を剝奪されていた黒人にも、それを与えねばならなかったはずである。しかしそうすることができなかったのである。

それまでの黒人労働者は奴隷所有者に帰属する財産であって、ただの一度も人口に数えられることはなかった。憲法の制定にあたって、その彼らも人口に加えられた。建国の父たちは、連邦議会へ送る代議員（下院議員）の数と、直接税の負担の配分を決定するために、各州の人口を算定しなければならなかった。人口（白人の）は、圧倒的にニューイングランドと中部大西洋岸諸州に片寄っていた。南部諸州がそれらに負けないだけの代議員を連邦議会に送るためには、人口を増やさねばならず、そのために南部は、黒人奴隷を人口に加える手を考えたのである。それも全数ではなく、奴隷5人を白人3人とみなす、そういう基準で人口を水増ししようとしたのである。

こうして黒人奴隷は、5分の3の割合で、アメリカの人口を構成することになったわけだが、その彼らには、いかなる割合の投票権も与えられなかった。そう、彼らを市民として認めるわけにはいかなかった。それは南部諸州の経済・社会が、もはや奴隷制を抜きには考えられなかったからで

ある。そして、その制度を基盤に、植民地の生産力、資産の大半を生みだしていた南部を抜きにして、統一国家を形成することは絶対に不可能だった。新国家を建設するためには、奴隷制度を存続させないわけにはいかなかったのである。

合衆国憲法には、連邦議会は1808年まで20年間奴隷貿易を禁止できないとする、奴隷貿易に関する条項（第1条第9節1項）、そして奴隷はその所有者の財産であって、奴隷が他の州に逃亡した場合でも、奴隷所有者はその所有権と引き渡しを請求できるという、逃亡奴隷に関する条項（第4条第2節3項）が盛りこまれたのである。そう、アメリカは、新しい共和国に自由人と非自由人の存在を認め、それを国の最高の法である合衆国憲法に明記したのである。

黒人奴隷の解放には南北戦争の終了までときを待たねばならなかったし、そして解放後もなお、黒人に対する人種差別は存続していくのである。

アメリカの理念・原理はこのような大きな矛盾を残している。そしてこれからもまた新たな矛盾が生まれてくることだろう。アメリカの理想がたくさんの移民を引き寄せ続けるかぎり、それは当然新しい人種的、民族的問題をつくりだしていくからである。でもアメリカはどこよりも熱心に、誰よりもあらわにこの矛盾に立ち向かい、アメリカの理想に限りなく挑戦していくことになるのである。

また、アメリカの理念・原理は一定不変であるわけではない。ときには、その解釈が異なり、激しい対立や抗争が生じ、分裂の危機に見舞われる。試練にさらされる。しかし、アメリカ人はそのたびに危機を、試練を乗り越え、より普遍的な理念・原理の創出をかぎりなく志向することを運命づけられるのである。アメリカの理念・原理とは、そのような性格、そのような運命をもたされた理想なのである。

こうして、この理念・原理のもとに組織される国家がアメリカとなったのである。そしてその理念・原理のもとに結集する人々をアメリカ人とすることになるのである。アメリカは、アメリカ人になった人々、その末裔だけではなく、たえ間なくここに引き寄せられてくる、あとからアメリカ人になろうとする人々によってつくられる社会である。あとからアメリカ人になろうとする人々にとって、このアメリカの理想は非常に重大である。これをめざし、その実現をかぎりなく志向することによって彼らはアメリカ人になれるのだから。そしてこのアメリカの理想は、すでにアメリカ人になった人々にとっても重要な意味をもつ。ここではアメリカ人になった人々、アメリカ生まれの人々もそのままではアメリカ人としての自己証明は得られない。彼らもまたこの理想をかぎりなく追求し、それを具現することによって、真のアメリカ人となりうるのだから。

### 3 アメリカの市場原理

アメリカの理念—自由・平等・幸福の追求—、そしてそれを実現するための原理—連邦・共和制—は、アメリカが選択した一つの政治的理想である。しかしそれは、政治の世界にとどまらず、アメリカ社会全体に支配する理念、原理となっていくのである。これは、アメリカ社会がその市場を形成するうえでも一つの重要な指導原理となり、アメリカ社会の市場の性格を大きく決定することになる。そしてこの市場によって、人類の社会が引き継いだ第二の夢、豊かな消費生活が実現されることになるのである。

この豊かな消費生活も、アメリカで突然はじまるものではない。旧世界に誕生した産業社会において、すでに長い間の人類の願望の積み重ねの結果として、すでにはじまりつつあったものなのである。ただ旧世界ではそれが十分に開花することはまだできなかった。この新大陸のアメリカで、アメリカの理想が掲げられ、それにもとづく市場がつけられることによ

て、花開いていくことになるのである。

旧世界で誕生し、第一の夢を実現してきた産業社会も、新世界で生まれ、第二の夢を実現することになる消費社会も、ともに市場を主要な分業統合システムとする社会である。両者の違いはどこにあるのだろうか。市場を、産業を支える生産・労働市場、そして人々の生活を支える流通・消費市場の二つに大きく分けるとすれば、産業社会は前者の形成にエネルギーを集中した社会だった。それに対して、消費社会は後者の創造に比重を移していく社会であるといえるかもしれない。

産業社会は、それまでの伝統的な社会秩序を壊し、再編成し、新しい生産関係、労働関係をつくりあげ、その新しい生産的労働の世界を市場の原理によって統合する社会だった。巨大な生産・労働市場を形成することによって、マン・マシン・システムによる楽な生産的労働（仕事）の機会を豊かに配分しようとする社会だった。それに社会のエネルギーのほとんどを配分した社会だったのである。

もちろん、そこにおいても、人々の暮らしを支える流通・消費市場の形成が行なわれなかったわけではない。それなしには、新しい仕事の機会を求めて都市にやってきた人々の生活は成立しえなかったからである。それなしには、産業社会を特徴づけた生産・労働市場の形成も不可能だったからである。しかしここで形成された流通・消費市場は小さく、人々に配分される消費生活は相対的にかぎられていたのである。市場の歴史は、生産・労働市場と流通・消費市場の双方を、同時に進化させることはできなかった。市場の進化はまず前者からはじめられねばならなかった。そして市場の歴史は、その時代にはまだ企業・産業に大衆をターゲットに営利を追求させる、大衆に大きな欲望をもたせる、そのような市場原理を準備できなかったのである。

それに対して消費社会は、産業と生活との間の分業世界に大きな市場をつくりあげていく社会である。巨大な流通・消費市場を形成し、産業大衆を消費大衆に切り換え、彼らに豊かな消費生活の機会を配分していく社会なのである。そしてなによりもこの社会は、アメリカの理想を反映した市場原理によってつくられていくのである。その原理のもとに市場に参加した無数の企業・産業が、アメリカの理想に支配されつつ追求した市場活動によって、そしてその市場を構成する無数の大衆が、アメリカの理想の実現を求めてこの市場活動を受容し、巨大な消費市場になることによってつくられるのである。

それではアメリカの理想と市場とはどのように結びついているのだろうか。まず、アメリカの原理—連邦・共和制—と市場との関係について見てみよう。

連邦制は、連邦主義 (federalism) という、一つの分権的な社会統合の概念に由来する。<sup>29</sup> それは、社会を構成するどの勢力にも野心があり、利害がある、野心には野心をもって、利害には利害をもって制する、つまり野心、利害あるものの対立、対決によって全体の秩序をつくりだす、発展を生み出すという考え方である。

それは、特定の個人あるいは特定の階層の世襲的、身分的な支配、専制によって一つの社会を統合する中央集権主義とは違う。またそれは、各勢力の野心、利己心を陶冶し、抑制して、全体的な調和をつくりだす、和の精神ともまた大きく違う。アメリカは、連邦主義というこの独特な考え方にもとづいて国家を建設しようとした。それはすでに述べたように、利害を異にし、それぞれの思惑をもった独立植民地 (邦) を、一つの国家に結集させる (そして権力の拡大傾向をもつ中央政府の権限を制限する) ため

だった。

この原理がアメリカの市場形成にも支配することになるのである。アメリカの市場は、移民社会を背景に、出自を異にし、文化を違えた多様な供給者、需要者から構成されるのを大きな特徴としていくからである。ここでは強権による市場の保存はむずかしかった。また長い伝統にもとづく和の原理による市場の保存もふさわしくなかった。かなっていたのは、どのような市場構成要素にも野心と利己心を認め、それを前提にし、野心には野心を、利己心には利己心をもって制する、つまり利害あるもの同士の対決によって市場を進化させるフェデラリズムの原理だった。アメリカ社会はこの原理にもとづいて、ダイナミックな市場形成の道の一つの理想として選択するのである。

また、市場には政府はより少なく干渉する。市場はそれを構成する主要な諸勢力の活動に任せる。もし、問題が起きて、それは彼らの市場活動を通じて解決されるべきもの、そういう体制を大きな価値とするのである。もちろんこれだけでは十分ではない。個々の勢力の活動だけではどうしても解決できない問題があるからである。そのときには国家が干渉し、私的勢力の自由を制限することもある。しかしできるかぎり個々の市場構成要素の活動を尊重する。そのことをかぎりなく志向することを大いなる価値とするのである。これこそまさに、連邦制の「限定政府」の理念に由来するのである。

ところでこの連邦制の原理だけでは市場は十分に機能しない。この原理では、各システム間の利害の対立が激しい場合には、市場全体の分裂を招く可能性がいくらでもあるからである。そうした事態にいたらないように、それを支え、補完する役割を果たしているのが共和制の原理である。<sup>23)</sup>

共和制は共和主義レパブリカニズム (republicanism) という概念にもとづいている。そ

れは、一つの社会（システム）はある特定の個人あるいは階層の私物ではなく、構成員全体のものであり、その利益のために存在しているという考え方である。ここから主権は人民に存在するという考え方がでてくる。それゆえ、合衆国憲法では、共和制の名のもとに合衆国ならび諸州の政治的権力者の選出が選挙で行われる制度となっているのである。すでに述べたようにアメリカ人は、建国に際してこの原理を選択することによって、旧体制の支配から脱し、そしてこの原理にもとづいて新しい国家統治の正統性を勝ちとったのである。

しかし、主権が人民に保障されるということは、同時に人民にはまた大きな責任が負わされているということをも意味する。そう、一つの社会を構成する下位システムは一つ一つが自由でかつ独立した存在であると同時に、社会全体の利益のために自己を犠牲にする愛国的存在でなければならないのである。そして一つの社会は、能力、人格の優れた者、  
ナチュラル・アリストクラシー  
「自然の貴族」によって指導されるのを理想とするのである。こうした忠誠心、あるいは自然の貴族によって社会をまとめあげる、指導することを理想とする、この共和主義の概念が、アメリカの市場形成にも支配することになるのである。

つまり、アメリカの市場にあっては、市場を構成する各要素は、独立した存在であって、それぞれが自由に営利を追求することができる。ただし、その存在、営利追求の自由は、それぞれが市場全体の利益に貢献することによって保障され、約束されるのである。またアメリカの市場は、伝統や既存の権威、秩序に従わない、あるいは和の秩序に同調しない革新的リーダーを育み、彼らの創造的な活動によってたえず進化することを大いなる価値とするのである。

こうした連邦・共和制の原理に加えて、アメリカの市場には、なにより



もアメリカの理念が大きく反映されるのである。アメリカの市場は、自由・平等・幸福の追求を大いなる理想とするゆえに、個々の企業や産業が大眾をターゲットに営利を追求し、成功を求めることを大いなる善とする。そして消費者が欲望をもち、浪費することを大いなる美德にするのである。それは、広大な、そして多彩な風土のなかで、多様な人々を受け容れ続けていくアメリカが選択した、地理的、歴史的な適応形態であるともいえる。

これによって、これまでのどの社会がつくりあげた市場よりも自由度の高い市場ができあがった。すでに述べたように、最初に自由な市場の原理をつくりあげたのは近代のイギリス社会だった。それは、イギリスの産業社会の形成と相互作用しながら誕生したのである。イギリス社会は、ヨーロッパ中世に進化した市場の歴史のうえに、より自由度の高い市場を形成したのである。

しかしその市場も、中世の伝統から抜けでるところまではいかなかった。中世都市の時代に起源をもつ、中央の権威あるいは共同体の自治によって市場を保存するという、管理的な性格から脱し得なかった。そして市場の重要な構成要素である企業・産業には大衆相手の利潤追求を誇らせない、そして大衆には贅沢な消費をためらわせる、保守の価値を残すのである。アメリカの市場原理はそれを越えたのである。それ故にこそアメリカは、豊かな消費を配分する消費文明の形成に向かうのである。

このアメリカの市場と文明との係わりを究明するのが本論の主題だが、そのまえにわれわれは、アメリカの産業社会に触れなければならない。なぜなら、アメリカは消費社会をつくるまえに、産業社会を体験しなければならなかったからである。そして、本家イギリスをしのぐ世界最強の産業社会を形成しなければならなかったからである。その最強の産業社会をつくりあげるうえでも、アメリカの理想、それにもとづいた市場の原理は、

大きな役割を演じたはずである。さあ、つぎにアメリカの産業社会の時代を描写しよう。

すでに述べたように、産業社会は、人類社会が引き継いだ第一の夢、つまり楽な生産的労働（仕事）をかぎりなく配分していく社会である。アメリカ社会が、イギリスがつくりあげた産業文明の潮流のなかで、人々に楽な生産的労働の機会を豊富に配分する社会をつくっていく様子を俯瞰することにしよう。

### 3. 産業社会の形成

独立後のアメリカは産業社会の形成へ向かった。イギリスにはじまった産業社会の形成、これがこの時代の先進文明の潮流であったからである。イギリス、あるいはヨーロッパの他の先進諸国に負けない国家になるためには、アメリカもその文明の潮流に乗りださねばならなかったからである。

アメリカの産業化は、イギリスのものとは違っていった。イギリス社会はどこよりもさきに近代的なマン・マシン・システムの産業と、それを支える市場を自生させ、長い伝統をもつ共同体のなかで、定められた運命、身分をもち、きびしい自然を相手に身体を使って暮らしてきたイギリス庶民を、それに向けて再編成することによって、人々に、自由で、楽で、そして稼ぎになる仕事を豊かに配分しようとしたのである。それまでにこのような社会建設のモデルは存在しなかった。イギリスは、試行錯誤のプロセスをたどりながら、自生的に産業社会を建設し、人類社会が引き継いだ第一の夢を実現させねばならなかったのである。

それに対して、アメリカの場合は、そのイギリス社会をモデルに産業社会の形成を開始することができたのである。アメリカがその建設をめざした近代的産業（木綿工業、鉄工業）、そして先進の交通システムは、いずれもイギリス文明の心髄であり、アメリカは、その最新の成果を導入する

ことによって産業化をはじめたのである。そしてその産業化をドイツ、フランスなど、ヨーロッパの先進諸国と競いあったのである。

いま一つそれよりももっと大きな違いがあった。それはアメリカの場合、この国が新大陸の広大な地域を舞台に、世界のさまざまな民族を寄せ集めて産業社会を形成したことである。イギリスの産業化は一つの社会を舞台に、一つの民族を主人公に行なわれたものであった。それに対してアメリカは、広大な大陸をめざして世界各国からやってくる移民に、自由で、楽で、稼ぎになる生産的労働の機会を豊富に提供する、そういう壮大な運命をもたされたのである。そうすることによって、世界最強の国家になることを約束されたのである。

アメリカがそのような産業社会を形成していくときに、大きな道標となったのが先述のアメリカの理念・原理である。アメリカが建国の理想に導かれつつ、その広大な地域に、旧世界の諸民族を集めて産業社会を形成していく様子をこれから述べることにしよう。最初、アメリカ社会にどのように産業が展開していったかが明らかにされるだろう。そしてそれをおえたあとで、そこにたくさんの人々が参加していく様子が描かれる予定である。

周知のごとくアメリカの産業化の主役を担ったのは、その主舞台となったのは、ニューイングランドと中部大西洋岸を合わせた北東部である。しかしアメリカの産業化を、ここだけで語るわけにはいかない。アメリカの産業化は、ここと、アメリカの他の二つの地域、つまり中西部と南部、それらの間の大いなる分業、交流によって進展したのである。しかもこの分業・交流を通して、アメリカの産業化は、北東部から、他の地域に大きく及んだものとなったのである。そのアメリカの産業化を知るために、アメ

リカを北東部、中西部、南部の各地域に分け、それぞれの地域の発展のなかに、そしてそれらの間の交流・分業のなかに、豊かな労働の機会が用意されていく様子を追うことにしよう。

アメリカの産業化は、時間の経過とともにその様相を大きく変えていく。その変化をとらえるために、南北戦争を境に時代を大きく二つに分けて論じることになろう。前半は、1810年代後半から1860年代頃まで。後半は、それ以後、特に19世紀の最後の数十年間というふうには。

まずは、前半の時代、そして場所は南部からはじめよう。

## 1 産業社会前期

### ① 南部

南部は、独立革命以前に引きつづいて、独立後も、南北戦争までは、合衆国の経済をリードする役割を果たすことになるのである。ここは人々に豊かな近代的産業を提供することもなく、また内部市場の形成も進展しなかった。南部に支配的だったのは、農業である。それも、植民地時代以来の、奴隷制プランテーション経営による農業だった。

しかし、ここにおいて集中的に産出された綿花は、海外向けの輸出商品として、世界市場において高い輸出代金を獲得するものであった。その輸出代金による豊かな購買力が、そしてこの地域の大きい需要—工業製品と食糧に対する—が、他の二つの地域、すなわち北東部と中西部の産業化を大きく進展させる誘因となったのである。

植民地時代、アメリカ南部の経済は母国イギリスやヨーロッパの経済と密接に結びついて発展した。南部は、内部市場の需要よりも、母国あるいは外部の市場の要求に応じた産物をつくる、そうした典型的な植民地型の産業構造をもった。その外部市場が要求した産物がタバコ、米、藍などの

主要産物だった。南部は、農業をこれらの主要産物に限定し、これを奴隷制プランテーションによって集中的に産出した。そしてこのプランテーションが生み出す主要産物を、母国をはじめヨーロッパに輸出して、そこから必要とする工業製品を輸入していたのである。

この体制は、独立後、母国との従属関係が断たれたことによって、そしてまたこれらの産物（タバコ・米・藍）の海外市場での需要が相対的に低下したために、大きな打撃を受けた。しかし南部のもつ、国際分業体制のなかに組みこまれた、単一作物制（one-crop system）、モノカルチャー（monoculture）、奴隷制プランテーション・システムは崩れなかった。崩れるどころか、むしろ強化されたのである。国際市場において旧来の主要作物に代わる新作物の需要が生じたからである。新しい作物、それが綿だったのである。

綿花は、植民地時代の末、南部ではすでに一部ながらつくられはじめていた。その綿花が19世紀に入って、国際市場におけるもっとも重要な商品になったのである。イギリスの産業社会が急速に進展し、木綿工業が大きく花開いたからである。19世紀前半、この新しい国際的商品の創出を求めて、アメリカ南部では、綿作が、それを産出する奴隷制プランテーションが拡大・発展していった。<sup>(1)</sup> 南部はふたたびその産業を、綿という国際的商品の単一作物生産に集中させ、他の産業の進展を犠牲にする、そういう道を選択したのである。

南部でプランテーションを経営したのは、ごく少数のプランターだけだった。圧倒的多数を占めたのは、自営農民、白人貧農、黒人奴隷だったが、彼らに近代的な産業を用意し、楽な生産的労働を豊かに配分する、そういう産業化への道を南部は選択しなかった。少数の大プランター層に富を集中させ、彼らの手によって綿花という国際的な商品の産出に向かったのである。プランテーションでもまたマン・マシン・システムの労働は生

まれなかった。ここで重要な役割を演じたのは、広大な土地と多数の奴隷だったのである。

奴隷制プランテーションは粗放な経営システムだった。切り拓いた土地を大事に使う一輪作、多角農業、施肥などによって一よりも、つぎつぎと処女地を切り拓く、一種の略奪農法であった。

最初南部に導入されたのは、カリブ海のバハマ諸島産の海島綿 (sea-island cotton) だった。この長繊維の綿は、サウス・カロライナやジョージア州の海岸地方に広がった。単一作物生産による土地の荒廃は激しかった。地味が枯渇するたびに、たえず新しい農地が必要となった。南西部に広がる廉価な処女地が切り拓かれた。

この内陸の地で栽培されたのが、高地綿 (upland cotton) である。この短繊維の綿は、種子と繊維の分離作業に手間がかかった。しかし綿に対するこの時代の高い需要が、この作業を簡素化する技術を生みだすのである。そう、イーライ・ホイットニー (Eli Whitney 1765-1825年) による鋸歯式綿繰機 (saw gin) である。これの発明によって、分離作業は飛躍的に効率化した。それとともに高地綿栽培は、サウス・カロライナやジョージアから、テネシーへ広がった。そして1830年代にはアラバマ、ミシシッピ、ルイジアナなどの「低南部」がコットン・ベルト (綿花地帯) となり、やがてここが綿花生産の中心地となるのである。

この綿作のプランテーションで使用されたのが黒人奴隷である。黒人には、白人の奴隷監督のもとで、一定時間 (通常、日の出から日没まで)、集団的に強制労働が配分された。奴隷に与えられたのは粗末な食糧、衣料、小屋といった最低生活の維持と長時間労働だった。生産量をあげ、実績をあげるための方法はムチだった。現場監督のもとでの、ムチによる強制的

長時間労働だった。ここでは機械の導入によって人の作業を楽にする、そういう発想はとうとう誕生しなかった。重要なのは、奴隷の数であった。

1800年90万ほどであった黒人奴隷数は、1810年120万に、そして1860年には395万に増加した。<sup>(2)</sup> 1860年の南部総人口は1,224万人、<sup>(3)</sup> 奴隷人口はその32%に達したのである。増加したこの奴隷人口は、東部の海岸地域から南西部へと移っていった。そして1820-60年の間には、約74万人の奴隷が、南西部（ヴァージニア、メリーランド、ノース・カロライナ、デラウェア、ケンタッキー）から低南部諸州へと移動していったのである。<sup>(4)</sup>

19世紀前半、南部はこのように奴隷制プランテーションをつぎつぎと拡大することによって、綿花という、この時代の海外市場でもっとも需要された商品にその生産を集中させていったのである。

この方式は他の産業の創出を犠牲にしたから、ここでは食料、衣料などの消費財も、あるいは機械、道具などの産業財も、そのほとんどを外部に依存しなければならなかった。いやそれらをほかから調達することを前提にして、産業を綿に集中させていったのである。綿は海外綿花市場の相場の変動の影響を大きく受け、非常に不安定な要素をもってはいたが、その投機的な性格ゆえに、富の増分もまた大きかった。南部はこの増大する資産で、消費財や産業財の購入を増加させていったのである。

1815年以降、低南部に綿作が発展していくにつれて、南部は、のちに述べる中西部から、食料となる農産物や家畜の移入を激増させる。そしてミシシッピ川を天然の流通経路とするこのダウン・リバー・トレード(Down River Trade)は、やがて中西部地域の発展を促すことになるのである。

南部のモノカルチャー経済は、当然のことながら、工業をほとんどつくりだせなかった。<sup>(5)</sup> 生みだすことができたのはプランテーション・システムに必要な奴隷の衣料となる粗布、貧弱な農具、あるいはプランターの奢

侈品の類いであったが、それすらも十分ではなかった。工業製品の獲得は、ほぼ全面的に外部に依存した。それを購入できる資産を十分にもっていたからである。南部はその資産で、北東部の工業製品を購入することになるのである。

最初その割合はわずかだった。1820年代以後、南部の生んだ綿の70—80%はイギリスをはじめ、他のヨーロッパ世界に輸出され、<sup>(6)</sup>この輸出代金で、南部はイギリスの工業製品を購入していたからである。北東部に移出された綿は、20%ほどにすぎなかった。これがアメリカ国内、特に北東部の産業の原料となっていたのである。しかし、南部から北東部に向けられる綿の割合は少しずつ増加していった。それとともに、今度は北東部から南部に向かう工業製品の量が増えていった。そして南部の需要は、つぎに述べるアメリカ北東部の産業化の進展を大きく支えることになるのである。

## ② 北東部

ここでは、ニューイングランドと中部大西洋岸の二つの地域が扱われる。それぞれの地域で、近代的な産業が用意されていく様子、やがて両者が結びつき、北東部と呼ばれる一つの大きな地域が形成されていく様子が述べられることになる。

まず、ニューイングランドからはじめよう。ここは、植民地時代からすでに製造工業を育んできた。食料品加工業、皮革・製靴工業、金属・機械工業、そして木綿工業を中心とする繊維工業などであった。

ニューイングランドの製造工業の多くは、最初河川の滝口に展開した。溪谷の滝水を動力源（水力）として利用するためである。その代表例がニューハンプシャーを貫流して、マサチューセッツの北岸から大西洋に流れる、メリマック川 Merrimack River である。ここに生まれた工場を中



心に町ができ、やがてそれが都市に変わっていった。マンチェスター Manchester (ニューハンプシャー州)、ローウェル Lowell, ローレンス Lawrence (いずれもマサチューセッツ州) などがその典型である。そして蒸気機関が導入されるようになると、ボストン、ニューベッドフォード New Bedford, フォールリヴァー Fall River (いずれもマサチューセッツ州)、プロヴィデンス Providence (ロード・アイランド州)、ニューヘイブン New Haven (コネティカット州) などの海港都市にも製造工業が生まれていった。

これらの製造工業は、いずれも家族の手仕事に多くを頼った家内工業であった。その家内工業が、やがてマン・マシン・システムの工業に変貌していくのである。近代的な生産技術(機械)と工場制度を生みだし、ニューイングランドの近代的な産業化をリードする役割を担うのが、ここの綿工業、つまり綿織物製造業であった。綿工業は、イギリスの産業革命の花形であり、産業文明を受け容れようとしたアメリカにとっても、それは当然あこがれの産業だったのである。人々はこれをアメリカに根づかせることに夢中になった。

ニューイングランドの近代的な綿織物製造は、二つの地域で、それぞれ異なった成立の過程をもってはじまった。<sup>(7)</sup>

一つは、ロード・アイランド州のプロヴィデンスにはじまった。1790年、ここで合衆国はじめてのマン・マシン・システムの紡績工場の開発が着手された。それに取り組んだのは、この地の商人、モーゼス・ブラウン(Moses Brown)とウィリアム・アルミ(William Almy)、それにイングランドから渡ってきた若き機械工、サムエル・スレーター(Samuel Slater)であった。

綿織物は、紡績、織布、染色、仕上げの四工程に分けられる。これまでこの工程は、それぞれ農村の各家庭において手作業(家内工業)で行なわ

れてきた。彼らはこのうちの紡績工程に、水力紡績機 (water frame) を導入することを考えついたのである。彼らの努力が実を結び、1793年にプロウィデンスの北東10キロメートルのポータケット Pawtucket に、刷毛工程から紡糸工程までを機械化し、この作業を工場内部で行なう綿紡績工場ができあがった。当初は機械よりも手作業のほうが多く、また家族の労働が主で、しかもつぎの織布工程は、外部の織布工や家内工業従事者に委託されるという、かぎられた部分の機械化ではあったが、それはまぎれもなく、機械と工場による一つの画期的な産業システムの誕生であった。

ポータケットにはじまったこの工場はロード・アイランド型工場と呼ばれ、やがてこの型の工場は、彼らと同じようにこの地で綿工業を経営しようとするさまざまな企業家の手によって、南部ニューイングランドの内陸農村地帯に広がっていった。1807年、貿易の制限を目的とする「出港停止令」が打ちだされ、1812年には第二次米英戦争がはじまり、イギリスからの綿糸の輸入が減少しはじめた。これがこの型の工場の発展を促し、少しずつ前近代的な要素を払拭していくことになる。ロード・アイランド型工場の発展はこれまでの家内工業を突ききずし、そこで働いていた婦女子労働者をこの工場内に再編成していくことになるのである。

さて、ボストンの近郊ウォルサム Waltham (マサチューセッツ州) では、ロード・アイランド型とは別の工場が生まれた。これを生み出したのは、F. C. ローウェル (Francis C. Lowell), N. アップルトン (Nathan Appleton), P. T. ジャクソン (Patrick T. Jackson) など、ボストンの富裕な貿易商人グループだった。彼らは巨額な資金を出資し、1814年、紡績工程だけでなく、力織機の導入によって、織布工程をも機械化し、紡織を工場内で一貫させる、機械制工場をつくりあげた。

この近代的工場はウォルサム型工場と呼ばれることになり、やがて1820

—30年代には、さまざまな会社によってつくられ、ローウェル、ローレンス、ホールヨーク Holyoke (マサチューセッツ州)、マンチェスター、ナシユア Nashua (ニューハンプシャー州) に広がっていく。

このようなマン・マシン・システムの大量生産方式が生まれていくことによって、農村家内工業は崩壊していった。そして1830—40年の間に農村から手織機が消えていくことになる。<sup>(8)</sup> これらの近代的工場で働いたのは、かつてニューイングランドの農村の家内工業に従事していた婦女子であった。彼らは家内工業の崩壊とともにそこを出て、これらの工場の寄宿舎制 (Boardinghouse System) のもとで働く女子労働者となった。<sup>(9)</sup>

1840年代に入ると、ニューイングランドの農村は労働力を供給できなくなる。ここから多くの人々が西部へと移住をはじめめるからである。これに代わって新たな労働力となったのが、アイルランドからの移民だった。<sup>(10)</sup>

このようにニューイングランドでは、1810年代にロード・アイランド型、ウォルサム型といわれるような綿工業のマン・マシン・システムが生じ、それはやがて、20年代から30年代にかけて、近代的工場に変わっていった。綿工業は国内市場を中心として発展したが、1820年代には、その製品の一部が中南米、中国などの海外市場に輸出されるまでになる。<sup>(11)</sup> そして1860年までには、アメリカで産出される綿製品の4分の3が、ここニューイングランドで生産されることになった。<sup>(12)</sup>

綿工業ではじまった近代的工場制度は、毛織物工業にも広がった。1830年に入ると毛織物工業にも工場制度が導入され、1860年までにはアメリカの毛織物の3分の2が、やはりニューイングランドで生産されることになる。<sup>(13)</sup> 工場制度は織物工業にとどまらなかった。それはしだいに鉄工業、工作機械工業など、他の産業部門にも及びはじめる。そして、この制度は

ニューイングランドを越え、中部大西洋岸へ、中西部へ、そして南部へと波及していくことになるのである。<sup>14</sup>

こうしてアメリカ社会の産業化は、ニューイングランドの木綿工業を基軸としてはじまり、しだいに他の産業分野にも及ぶのだが、そのなかでもっとも重要だったのが鉄工業だった。それは、生産手段を製造する産業財部門であり、この部門の産業化は、さらにほかの産業分野に広く、深く及んでいくからである。この鉄工業にマン・マシン・システムの産業化を大きく進展させたのが、中部大西洋岸地域であった。

産業化以前、中部大西洋岸地域の製鉄業は、燃料となる木炭を供給する広大な森林、水力をつくりだす川に近接し、各地の山林や農村に分散して存在していた。その時代、鉄市場の主な需要者は農民だったからである。彼らは農具、釘、馬蹄、車輪を必要とした。それらの素材となる銑鉄が、各地に分散した製鉄所の木炭炉で生産され、鍛鉄所で錬鉄に鍛造された。その錬鉄が村の鍛冶屋で種々の製品に加工されていたのである。

このように各地に分散していた製鉄所が、しだいに収斂をはじめるのである。新しい鉄の需要が起こり、鉄を取り巻く事情が大きく変わりはじめたからである。都市を中心に産業化が進展をはじめると同時に、アメリカにも鉄道の時代がやっとしてこようとしていたからである。こうした巨大な変化に応える形で、燃料が変わり、工法が変わっていった。

1830年代、中部大西洋岸地域の製鉄業に技術の革新が生じた。この技術革新は、燃料革命からはじまった。製鉄の燃料が木炭から石炭へと切り換わり、鉄を溶かす炉が木炭炉から石炭炉へと転換をはじめたのである。そしてこの転換と平行して、銑鉄の生産技術もまた変わった。水力を動力源

とする鍛鉄法から、蒸気エンジンを動力とする圧延法に変わったのである。製鉄業にはじまったこの技術革新が、製鉄業をその自然的制約から解き放った。交通の便利な、あるいは市場に近い都市に集中をはじめたのである。1840年代からは、この地域の銑鉄生産、錬鉄生産が、しだいに都市の近代的なマン・マシン・システムの工場で行なわれるようになるのである。

そして1850年代頃から、鉄市場の構造にも変化があらわれてきた。工業そして鉄道がその主要な需要者となってあらわれたからである。木綿工業の発展をきっかけにさまざまな産業が機械化されていたが、その機械の製作の増大に応じて、鉄の生産も増大していった。そして1850年代になると、アメリカでは鉄道建設の時代がはじまる。鉄道のレールは新たに巨大な需要をつくりだした。

こうして鉄の工場は、ペンシルヴェニア、ニューヨーク、ニュージャージーの各州へ、やがてその中心は、東部ペンシルヴェニアから西部ペンシルヴェニアへ、そしてとうとう後述の中西部のオハイオ州へと広がっていくことになる。こうした変遷のなかで登場してくるのが鉄鋼業都市ピッツバーグ Pittsburgh（ペンシルヴェニア州西部）である。

このようにして、木綿工業、製鉄工業を中心に、ニューイングランド、中部大西洋岸地域にはさまざまな近代的産業が生まれていった。そしてそれを中心に、産業都市が生まれていったのである。こうして誕生をはじめた産業化がやがて、両地域の各所に大きく広がりはじめるのである。

アメリカ合衆国の産業化は、未開の荒野を開拓する形で進展する。沿岸地域から西の内陸地方に向かう、西漸運動という形で進行をするのである。それは、近代的産業をベースにして生まれた都市と、その周辺に切り拓かれていく農業後背地との間の分業の広がりとともに進展した。都市で生まれた工業製品が、農村を切り拓いていく農民たちに需要され、その都市の暮らしに必要な食料品が、都市の後背地となる農村から供給される、そう

した両者の分業関係、それを統合する市場の拡大によって促されたのである。

こうした分業関係、市場関係をつくりだすために、なんとしても欠かせなかったのが距離の克服、つまり内陸交通路の建設であった。イギリスはこの頃すでに有料道路、運河、鉄道といった近代的交通システムを生みだしていた。いずれもイギリスの産業化において重要な役割を演じた交通の手段だった。これがアメリカの産業化にも導入されるのである。<sup>159</sup>

まず近距離の克服からはじまった。その手段となったのが有料道路である。植民地時代、人々が利用してきた交通・運輸手段は航行可能な水路（沿岸航路、内陸河川）か、あるいは原住民がつけた柚道、それらに多少の手を加えた手荒な道路であった。これらの手段を利用して、人々は生活に必要な物資を流入、流出させたのである。建国後、人々はアパラチア山脈を越えて西へ向かったが、その交通手段は以前とほとんど変わらなかった。開拓者は、オハイオ川 Ohio River、ケンタッキー川 Kentucky River、テネシー川 Tennessee River 沿いに入植し、そこで産んだ生産物をこれらの河川によって送りだしたのである。しかしやがて河川に沿って開発された地域と、広がっていく西の地域との間を結ぶ道路がつけられるようになった。道路建設には莫大な費用がかかる。その費用を回収するために通行料金をとる、有料道路システムが導入されたのである。

有料道路建設ブームは中部大西洋岸地域のペンシルヴェニア州からはじまった。<sup>160</sup> 1791年、有料道路を建設する最初の特許会社、フィラデルフィア・アンド・ランカスター有料道路会社が登場し、1794年には、長距離都市間を結ぶ最初の石塊舗装道路が完成した。この経営が軌道に乗ると、その成功に刺激され、1810年代には中部大西洋岸、ニューイングランド地域

の諸州において、大規模な有料道路建設ブームがはじまった。これらの道路によって、ニューイングランドの各地域、そしてペンシルヴェニア州の東部と西部（フィラデルフィアとピッツバーグ）、ニューヨーク州の東部と西部（ハドソン川流域と五大湖地域）、同州の北部と南部とが結ばれることになった。

有料道路網が広がるにつれて各特許会社の利益率は低下をはじめたが、この時代、舗装道路がなくては町や村は生きてはいかれなくなっていた。これらの町村を生かすために公的資金が投入され、いたるところで舗装道路がつくられていくその動きは、1820年代中葉まで続いた。

有料道路は、交通・運輸・通信のコストを引きさげ、その時間を短縮させた。ニューイングランドや中部大西洋岸地方の西漸運動を支えると同時に、西へ大きく広がっていく両地域の分業の展開を促進し、合衆国の産業化を大きく進展させた。しかしそれだけでなく、有料道路は新たな産業をも生みだした。建設自体が新しい労働の機会を提供するものであったのだが、それと同時に関連する産業を生みだしたのである。舗装された道路上を走ったのは馬車だった。交通の増加とともに、駅馬車といった新たな事業が生まれ、その馬車のとまるところには旅籠もつくられていった。

このようにして1810年代、20年代の中葉にかけて有料道路が広がっていったのである。

道路だけでは十分ではなかった。人々の暮らしがさらに大きく西へ広がりつつあったからである。その広がった世界の各地を結びあわせる中・長距離用の輸送路が拓かれることになる。運河の建設である。<sup>17)</sup>

西へ広がる余地を多くもっていたのは中部大西洋岸地域であった。ここには三つの主要な都市が生まれていた。ニューヨーク、フィラデルフィア、

ボルティモア Baltimore (メリーランド州) である。いずれも、ここを南北に流れる三つの河川、ハドソン川、デラウェア川、サスケハナ川 Susquehanna River がそれぞれ海に出る河口に生まれた海港都市である。この三つの海港都市をターミナルにして、それぞれの河川の流域に、三つの経済圏が広がった。三都は繁栄を競いあい、この三つの生活圏を、東西に横断する流通・交通のルートで結び、内陸地方の商品流通網を密にすると同時に、アレガニー山脈の西のオハイオ川流域から五大湖周辺へと広がる中西部地域を連結させ、それを背景に国際的な商業都市になろうとしたのである。

その口火を切ったのがニューヨーク州だった。1817年、州議会はハドソン河畔の州都オルバニーからエリー湖畔のバッファロー Buffalo まで、東西延長 364マイルに及ぶエリー大運河の建設計画を、州営の事業として推進する法案を通過させた。1825年に全線が開通するや、貨物が殺到し、航行渋滞がはじまった。それを解消するために運河の拡幅工事がはじめられた。エリー運河から何本かの支線も建設されていった。これによって、ニューヨーク州内の内陸部の産業化が大きく進展した。エリー運河はハドソン川流域と五大湖地域とを結びつけ、東部でつくられる工業製品と西部の原料・農作物を交流させる流通経路となった。そしてこの巨大な流通経路を背景に、ニューヨークは合衆国一の国際商業都市の地位を確立することになるのである。

このエリー運河の大いなる成功に刺激され、中部大西洋岸の諸州政府は、つぎつぎと大規模な運河計画を立て、みずからその建設と経営とに乗りだした。また各州の議会は、こぞって運河会社に特許を与えると同時に、公的資金を投入し、その事業を支援した。また運河建設は、民間の株式会社によっても行われた。

こうして1820年代、30年代には、大運河建設ブームが起こったのである。



この運河建設とともに始まっていったのが鉄道の建設だった。この技術もまた先進産業国イギリスから受け継いだものだった。

1830年代、鉄道は、建設されていく運河への荷物の集荷、分散という、小規模なものとして、ニューイングランドや中部大西洋岸の諸地域で建設されていった。鉄道の建設は国家や地域をあげての事業だった。広大な公有地と巨額な資金を必要としたからである。多くの場合、その建設と経営は私的な企業の手によって行なわれた。そして連邦政府は、鉄道建設のための公有地を付与し、各州および地方自治体はそれに必要な資金を援助するという形で進められた。

やがて、こうした地方の利害から出発した各地の種々の路線は、ニューヨーク、ボストンといった大都市をターミナルとする工業生産地帯と、北西部に広がっていく農業生産地域を結びあわせる東西の太い流れに合流しつつ一つの鉄道網を形成し、運河・水運体系の補完物となっていくのである。

運河と鉄道の建設は、それ自体で交通・運輸という一つの近代的産業を生み出したが、その出現は、他の産業の進展をも大きく促した。

デラウェア・アンド・ハドソン、リハイ、モリスなどの運河は、東部ペンシルヴェニアを、フィラデルフィア、ニューヨーク、さらにはニューイングランドの諸都市と結びつけた。こうした大西洋岸の大都市の市場に結びつくことによって、東部ペンシルヴェニアの無煙炭が開発され、ここに石炭産業が発展すると同時に、製鉄業が育っていくのである。

1840年代、50年代の鉄道時代の到来とともに、製鉄業は近代的大工業となっていく。鉄道時代には、たくさんの蒸気機関車が製造されたが、それをつくる金属加工業も広範囲に発展した。こうした種々の近代的産業を生

みだすことによって、東部ペンシルヴェニアは中部大西洋岸地域の要石（キーストーン）と呼ばれるようになるのである。運河はこの地域の大動脈となり、鉄路はそれに運ばれる物資を地域のすみずみまで送りこむ小動脈の役割を果たしたのであった。

このようにして、ニューイングランドは綿工業を、中部大西洋岸地域は鉄工業を中心として、それぞれ産業化を進展させつつ、内域の世界を結ぶ動脈を用意した。この動脈はそれぞれの内陸の地の開発を促し、その開発された地域の分業を進展させ、それを統合する市場圏を拡大させた。

やがてニューイングランドと中部大西洋岸の二つの地域は、それぞれ切り拓いてきた経済圏を合流させ、一つのより大きな市場圏、生活圏をつくりだすことになる。北東部の誕生である。

それにつれて、運河で運ばれる貨物のなかに、しだいに中西部諸州の原料、食料生産物の割合が増大していった。そして1840年から50年代にかけて、北東部と北西部とを結びつける鉄路がつけられ、1850年代前半には、両地域を結ぶ四つの大幹線鉄道ができあがる。鉄道は、運河・水運体系の補完物ではなく、主要な交通・運輸手段となるのである。<sup>109</sup>

こうして北東部と、その西に広がっていく中西部とが大きく交流をはじめることになる。われわれはつぎに中西部に向かうことにしよう。

### ③ 中西部

ここは東に位置するオハイオ川から、西の北部グレート・プレーンズ(大平原地帯)まで広がった広大な低地帯である。<sup>110</sup> 現在ここには、オハイオ、インディアナ、ミシガン、ウィスコンシン、イリノイ、ミネソタ、アイオワ、ミズーリ、ノース・ダコタ、サウス・ダコタ、ネブラスカ、カンザスの諸州がおかれている。

独立革命後、この広大な低地帯にはさまざまな移住者や移民者が入りこんだ。この地域を、ミシガンとエリー両湖の南端を結び、これを西に延長させた線で南北に分けると、北は主としてニューイングランドからの移住者によって、南は中部大西洋岸あるいは南部境界州からの人々によって、フロンティアとして切り拓かれた。このフロンティア開拓の時代に、ここ中西部はアメリカ合衆国の豊かな農業地帯に発展し、北東部工業地帯の原料・食料の供給地となると同時に、その工業製品を受け容れていく大なる受け皿ともなるのである。

やがて中西部にも産業化が進むことになる。ミシシッピ川を境にここを東西に分けると、西側は農業地帯としてとどまるが、東側のもと「北西部」と呼ばれた地域では、工業化が大きく進展することになるのである。

中西部は、独立後公有地として、開拓農民を中心に切り拓かれた。ここでは奴隷制が禁じられたので、南部のような大プランテーションはつくられず、比較的小規模な、独立自営の農場が広がった。人々は開墾や収穫をするうえで、あるいはさまざまな危険から身を守るために、協力しあい、助けあう、民主主義的気風をつくりあげた。しかしそれは、北東部で生まれた指導者を中心とする厳格な民主主義とは違い、おおらかで自発的な性格をもつ、草の根の民主主義というべきものであった。この地域はアングロ・サクソン、ゲルマン、スカンディナヴィアなど北西ヨーロッパからの移民たちによって切り拓かれ、他の地域からの人々を受け容れることが少なかったために、この古き良き時代のアメリカの伝統がのちのちまで残り、現在ここはアメリカの心臓部<sup>ハートランド</sup>、アメリカのなかのアメリカと呼ばれている。

このアメリカのハートランドも、かつてはアメリカ・インディアンの故国であった。ミシシッピ川上流域から五大湖にかけて広がるプレーリー（平原）には、狩猟と農業で生計をたてる諸部族がすみ、その西に広がるグレー

ト・ブレンズは、馬で野牛を狩る諸部族の故国であった。

この中西部の開発に最初に手をつけたのはフランス人だった。深い森林と豊かな水源をもつ、五大湖からミシシッピ川上流にいたる一帯は、毛皮獣の宝庫であった。フランスの毛皮商人たちは、この北米産の毛皮に引かれてこの地に入りこんだ。ここでとれる毛皮は、アムステルダムを集散地として、西ヨーロッパやロシアの市場に流通する高価な国際的商品となったからである。毛皮商人に続いて五大湖に入ったのは、イエズス会など、カトリック教団の宣教師たちだった。

17世紀後半になると、毛皮商人、宣教師たちは、五大湖地域からミシシッピ川下流地域に向けて南下をはじめた。こうして17世紀後半から18世紀中葉にかけて、毛皮取引の交易所、カトリックの布教所、そして砦をかねた集落が、北はセントローレンス Saint Lawrence 河口から五大湖を経て、南はミシシッピ河口まで、北米大陸の中央部を貫いて広がっていったのである。

フランス人はここを母国の領土にした。しかし、この「ニューフランス」は、毛皮交易と伝導のためにつくられた砦の点在からなる領土だった。この人口の稀薄な地帯に、やはり毛皮を求めて、土地の投機をねらって、イギリス人が入りはじめた。両者はやがて衝突をし、英仏間に植民地争奪の戦争（ウィリアム王戦争1689-1697年、フレンチ・アンド・インディアン戦争1754-1763年）がはじまった。この戦いに勝ったのはイギリスだった。ミシシッピ川を境とし、その東側がイギリス領となった。フランス人が各地につくった砦は、北西部を切り拓くイギリス人の前進基地と変わるのである。

独立戦争がはじまったとき、北西部はイギリス軍の支配下におかれていた。独立の達成とともに、ここは連合政府が管理する公有地となったのである。この公有地は、国庫をもたない中央政府にとって、巨大な財源となっ

た。この中西部の土地は土地会社に払い下げられ、彼らの手によって開拓がはじまるのである。

1780年代、払い下げを受けた土地会社の手によって、ニューイングランドの移住民の団がオハイオ川とマスキングム川 Muskingum River の合流する、アデルフィア Adelfia (のちのマリエッタ Marietta) に、そして同じように土地会社に組織されて生まれたオハイオ河畔のシンシナティ Cincinnati に、中部大西洋岸諸州からの移住者が移り住みはじめた。このアメリカ人の西漸運動に抵抗したのは先住のインディアンだった。北西部インディアンは、何度となく戦いに立ちあがった。しかし、かぎりなく続くアメリカ人の流入をくいとめることはできなかった。19世紀に入って、オハイオ地方には移住者が激しい勢いで流入し、1803年オハイオは州になった。

1816年インディアナが、1818年イリノイがそれぞれ州に昇格した。両州への移住は、南部のオハイオ川沿いの町と、その周辺の森林地帯からはじまった。ここに移住したのはケンタッキー、テネシーなど南部高地に住んでいた小農たちで、彼らは綿花プランテーションの西方拡大で土地を追われた人々だった。両州には北東部からも移住者がやってきた。中部大西洋岸諸州の人々は、カンバーランド Cumberland や、キャツキル Catskill などの道路を通してアパラチア山脈を越え、ハドソン川の上流から、川を下ってやってきた。

ミシガンへも人々が入りはじめた。ここへはニューイングランドやニューヨーク州西部の人々がやってきた。彼らはエリー運河 (1825年完成) を利用し、ハドソン河畔のオルバニーからエリー湖東端のバッファローへ出、そこから蒸気船で (1831年開通) エリー湖を渡り、デトロイト Detroit に向かった。デトロイトは、ミシガン開拓の拠点であった。人々は

ここからミシガンの各地へ広がり、1837年ミシガンは州になった。

ウィスコンシンへの移住は、イリノイ州一帯に人々が定着したあとにはじまった。イリノイの州中央からはプレアリーが広がっていた。これまで開拓の歴史は、地表のやわらかな樹木の多い森林地帯が舞台だった。アメリカ人はここではじめて、樹木の少ない、かたい表土をもったプレアリーに直面したのである。開拓は困難をきわめた。しかしその困難な開拓の積み重ねのなかから、この地を切り拓く技術や用具が整えられ、1840年代末、人々はイリノイのほぼ全域に定住する。そしてこれとともに、その北辺に広がったウィスコンシンに人々が入りはじめる。

40年代に、ニューイングランド、中部大西洋岸諸州から人々がやってきて、ウィスコンシンの地に定住した。ヨーロッパからもノルウェー人、アイルランド人、ドイツ人たちが、ニューオリンズ New Orleans 経由で移住してきた。1848年、ウィスコンシンは連邦に加入する州となるのである。

中西部に入った人々が最初に栽培をしたのはトウモロコシだった。トウモロコシは中西部のプレアリーの土壌に向いていたのである。1839年頃、トウモロコシの最大の生産州は、テネシー、ケンタッキー、ヴァージニアの南部三州だったが、1859年になると、イリノイ、オハイオ、ミズーリ、インディアナの中西部諸州が上位を占めるまでに変貌する。<sup>(20)</sup> このトウモロコシに結びついて、ここ中西部で発展したのが養豚である。小ブタにトウモロコシ飼料を集中的に与えて、短期間のうちにこれを肥育するコーンベルト農業システムである。1850年代には、オハイオ、インディアナ、イリノイといった中西部諸州が全米の養豚生産の上位を占めるようになる。<sup>(21)</sup>

中西部はまたコムギの生産地ともなった。1839年、ベルシルヴェニア、

ニューヨーク、ヴァージニアの東部3州がコムギ生産では重要な地位を占めていたが、1859年になると、イリノイ、インディアナ、ウィスコンシン、オハイオ、ミシガンの東中西部5州で、全米のコムギ生産の46%（中西部12州では55%）を占めるにいたった。<sup>29</sup>

こうして中西部は、1812年の米英戦争後にはじまった「大移住」と呼ばれる西漸運動とともに、自営農民による穀物生産を基本とする、アメリカ最大の農業地帯になるのである。アメリカの産業を支える一つの巨大な地域に変貌するのである。食料・原料の供給地域となり、その見返りとして、工業製品を受容する大いなる分業単位となるのである。

このように中西部は、アメリカ合衆国を構成する先述の南部、北東部とならぶ第三のセクションにのしあがっていく。

#### ④ 三地域の交流

以上アメリカの産業社会前期に発展をはじめた三つの地域について説明をおえた。つぎにこの三地域が分業、交流していった様子の説明に移らなければならない。三つのセクションは、なによりも三者の間の交流・分業によって形成されると同時に、その三者の統合によって、アメリカという一つの産業国家が形成されることになるからである。

南部、北東部、中西部、この三地域発展の歴史は、同時に三者の交流の歴史でもあった。それは、それぞれの地域の産業が生みだす商品の流通という形であられた。どのような流通の経路が創出されたのであろうか。その流通の基軸となったのはどの地域だったのだろうか。時の流れとともに、流通の経路も変わり、そしてその基軸もまた変わったのである。

最初に準備されたのは南まわりルート、そしてその主軸となったのは南部だった。すでに述べたように、南部は綿という国際的商品を創出し、こ

れをイギリスをはじめヨーロッパ各地に輸出し、合衆国最大の経済力をもっていたからである。南部は、その大いなる経済力によって北東部の工業製品を購入した。製品は北東部から大西洋を渡る船で南部へ向けて運ばれた。この南まわりの流通経路をつくりだした南部の経済力は、北東部の産業化をどれだけ促進したことか。

でもこれだけではなかった。南部はまたつぎのような間接的な形で、北東部にはじまったアメリカ合衆国の産業化を大きく進展させることになるのである。

中西部開拓の初期には、北東部と中西部とを結ぶ東西ルートはまだ十分ではなかった。その時代、中西部の開拓者がつくった農産物は南部へ向かった。すでに述べたように、この時代南部が合衆国経済の基軸をなしていたと同時に、その南部へはまたすぐれた天然の流通経路が走っていたからである。その天恵のルートとは、オハイオ川とミシシッピ川だった。中西部で産出された各種農産物（穀物、食肉、コムギ粉などの食料品や役畜、飼料用乾草、トウモロコシなど）は、筏や平底船<sup>フラット・ボート</sup>で、オハイオ川、それにつらなる諸河川を下り、ミシシッピ川に入った。

これらの農産物は、途中のプランテーションの船着き場で一部売却されつつ、その大部分がニューオリンズで買い取られた。（そしてここで買い取られた商品の一部は南部のプランテーションで働く人々の食料となり、一部は船で北東部へ、さらにまたその一部がヨーロッパに輸出された。）ニューオリンズで収入を得た中西部の開拓者たちは、それでもって北東部の布類、帽子、靴、雑貨などさまざまな必需工業製造品を購入した。それらは馬車に積まれてピッツバーグへ、そこからはオハイオ川を下って、中西部の各地に向かったのである。

こうして南部は、中西部の大いなる顧客となり、その中西部に大きな購



買力を与え、間接的ながら北東部の諸都市に生まれた諸産業を進展させたのである。

こうした南部を中心とした南まわりルートのダウン・リヴァー・トレードは、19世紀に入り、急速に増大していった。南部の綿作プランテーションがアラバマ、ミシシッピ、ルイジアナといった南西部へと拡大し、これによって南部がより多くの富と需要をつくりだしたからである。この富と需要に引かれて、北東部から南部へ向けて、多くの工業製品が大西洋沿岸を南下した。

中西部においてもまた西へ西へと開拓が進み、オハイオ川、テネシー川などの流域の農民たちがつくった各種農産物がミシシッピ川を下り、南部に運ばれた。そして南部を経由して生みだされた中西部の富と需要は、北東部に向かった。その工業製品が、川を下って、中西部に向かったのである。

1810年代に入ると、<sup>スチーム・ボート</sup>蒸気船が大西洋沿岸と中西部—南部間の諸河川に導入されるようになる。この蒸気船によって、海と河川という天然の流通経路にはスピードと安定性が増していった。

こうして、合衆国にできた三つの地域が南部を基軸に、それを中心とした南まわりルートによって交流をはじめていくのである。しかしこれだけではなかった。これに加えて北東部、中西部間の東西ルートが人の手によって切り拓かれていったのである。

東西間の流通経路、交通路は、二つつくられた。すでに述べた運河と鉄道である。

1825年、エリー運河（オルバニー—バッファロー間363マイル）が開通して、ニューヨークと五大湖地域が結びつけられた。やがてその五大湖地

域とオハイオ・ヴァレーを結ぶ運河がつぎつぎと拓かれていった。そして五大湖や運河の周辺には、シカゴ Chicago に代表されるような、中西部と北東部商品の卸売市場となり、積み換え市場となる諸都市が生まれていくのである。こうした五大湖経由の東西ルートの形成によって、中西部の農産物が北東部に、またこれと逆に、北東部の工業製品が中西部に流通することになる。その流通量はしだいに増加し、1840-50年代には、南まわりルートとほぼ肩をならべるまでになる。

この運河とともに北東部と中西部間の交流を促進したのが鉄道だった。すでに述べたように鉄道の建設は、1830年代にはじまったが、50年代前半には、両地域を結びつける四大幹線鉄道（ニューヨーク・セントラル、ニューヨーク・エリー、ペンシルヴェニア、ボルティモア・オハイオの各鉄道）が完成し、それらを基線に、鉄道網が広がっていった。1853年にはニューヨークーシカゴ間が、1855年にはニューヨークーセントルイス Saint Louis 間が結ばれ、1858年には、鉄道網はミシシッピ川に達した。<sup>(29)</sup>

鉄道は、すでに述べたように運河を補う補助的な運輸手段としてはじめられたのだが、しだいにそれと競合するまでに発展し、やがて両者の間には貨物運搬の機能的分担ができあがった。穀類、木材、鉱産物といった重量物は運河によって、コムギ粉、家畜、畜産物、および製造工業品は、鉄道でというふうな。そしてこの鉄道と運河の組み合わせからなる東西ルートで運ばれる商品の量は、南まわりルートの増加をしのぐようになるのである。

いずれにしても、このような三地域を結ぶ南まわり、そして東西間の長大な流通経路の創出によって、三者が交流をしていく。その交流とともに、中西部地域には「西部への玄関口」といわれたピッツバーグ、農畜産物の

集散地、農畜産物の加工業の中心となったシンシナティ、シカゴ、セントルイスなど、中西部、南部、北東部をつなぐ結節点がつくられていく。こうした交流路やそれを連結する結節点の創出によって、北東部では産業化が進展することになるのである。

アメリカの産業化は1810年頃北東部からはじまる。その当時北東部を中心としたアメリカの主要な産業は、皮革製品、鉄鋼、製粉、食品、それについだのが、機械、木材製品、帽子、化学薬品などの諸工業であった。いずれもまだ手工業であった。アメリカの産業化は、木綿工業からはじまったが、この時代、繊維産業自体がまだ主要な産業の範疇に入っていない。木綿はまだ手織機で織られていたのである。しかし、すでに述べたようにその木綿工業から機械化、工場化がはじまった。それとともにこの産業は、アメリカを代表する主要な産業の一つになる。そしてここで花開いた産業化は、鉄鋼業へ、そしてつぎつぎと他の工業へ波及していき、50年たった1860年には、北東部の諸州で約7万の製造工場が誕生し、そこではアメリカの工業労働者の3分の2、90万人が働くまでになる。<sup>24</sup>

工業の発展は北東部だけにとどまらず、それは、西へそして南へと広がっていった。また産業化は工業部門だけにとどまらなかった。その成果は、間接的に、当時のアメリカの主要産業、農業やサービス業にも及んでいき、アメリカの産業化の前期末、つまり1860年には、合衆国はイギリスにつぐ産業国家となっていくのである。

## 2 南北戦争

こうして1810年代からはじまった産業化は、1860年頃まで、ゆるやかに、しかし着実に進行していった。やがて1860年代の半ば頃を境に、アメリカの産業社会は後期に入る。そしてそれ以後の19世紀の最後の数十年の間に、激しい勢いで産業化を進展させることになるのだが、しかしそのまえに、

アメリカは本格的に産業国家への道を進むべきかどうか、国をあげて、その是非の確認作業をしなければならなかった。

アメリカは農業社会としてスタートした。この国の産業化も、農業によって育まれた。特にそれは、すでに述べたように、南部の奴隷制農業がつくりだした大いなる経済力によって支えられるところが大きかった。アメリカの産業化が、農業社会の大枠のなかに収まっているかぎりでは問題はなかった。そのかぎりでは、産業化はむしろプランテーション農業を促進させる効果をもっていた。ところが、アメリカの産業は、南部農業で生きる人々の利害に抵触するまでに、彼らの発展を脅かすまでに大きくなっていったのである。

一つの国家のなかに、産業社会と奴隷制農業社会が共存することはむずかしかった。両者の利害はたびたび衝突した。なんとか譲歩しあってきたがとうとう、修復ができないほどに大きな亀裂が入るときがやってきたのである。アメリカは、一つの国家として、どちらの道をとるか決定しなければならなくなった。その選択を、アメリカは戦いによって決したのである。産業社会への道を歩もうとする北部諸州対、奴隷制農業社会のままに生きようとする南部諸州という形で、国家を南北に二分して戦うことになった。南北戦争である。

1860年代に近づくにつれ、産業化していく北部と、農業地域として発展していこうとする南部とは、その社会システムの違いから、国家の運営をめぐる対立を際立たせていった。一方はできたての未熟な産業を育成するために保護関税を主張しなければならなかったし、他方は綿花の輸出を促進するために他国との自由貿易を主張しなければならなかった。

また、西に広がっていく西部新州をどちらの陣営に組み入れるかという点でも意見を異にせざるを得なかった。北部はそこを自由州とし、自分た

ちの工業製品の大きいなる販売市場に仕立てると同時に、ここを自分たちのための食料の供給市場にしたかった。これに対して南部はここを拡大を続ける綿花プランテーションの大地、奴隷州として確保したかったからである。

国政レベルにおける両者の意見の食い違いには、長い間北の譲歩という形で妥協がはかられてきた。しかし約半世紀を経て、妥協はむずかしくなった。産業化の進展とともに連邦政府の政策に、しだいに北部産業州の利益が反映されるようになっていくのである。連邦政府の権限はまだ弱いものであった。アメリカは、独立革命のなかで、連邦・共和制という独創的な統治原理を生み出したのだが、その実態はまだともなわなかった。それが最初の試練に直面したのである。その真価が問われるときがやってきたのである。南部諸州は州権を主張し、連邦から離脱して自分たちの利益を守ろうとした。これに対して北部は、連邦を維持し、それを代表しつつ南部の分離をくいとめようとした。

1860年11月、連邦維持と奴隷制拡大反対を唱えるアブラハム・リンカーン（Abraham Lincoln 1809-1865年）が大統領に選出された。翌61年2月、南部が連邦より分離し、アメリカ連合（南部連邦）を結成したとき、両者の対立は避けられないものになった。1861年4月、戦いがはじまった。北部にとっては連邦統一の維持をめざす戦いとして、南部にとっては州の主権を否定する合衆国からの独立を掲げた戦いとしてはじめられたのである。

中西部諸州は、その成り立ちにおいて、南部の影響を強く受け、同時にダウ・リヴァー・トレイドを介して南部と深く結びつき、親南部的感情をもってはいたが、南北戦争ではすべて連邦側につき、北部の兵員と食糧の供給の面で貢献した。

連邦権力か州権かというこの名分のもとで行なわれた戦いの勝敗は決することなく、血なまぐさい戦いが続いた。やがて、戦いのなかで、戦争の大義名分が大きく変化をはじめるのである。膠着状態のなかからしだいに問題の核心が奴隷制に移っていったのである。

奴隷制は、すでに述べられたようにアメリカが独立革命をなしとげ、その建国の理念を確立したときに解決されねばならない問題だったのだが、アメリカは、その解決を先送りしてきたのである。これなしには、独立国家の発展・存続は不可能だったからである。これなしには、南部経済も成り立たなかったし、その南部の経済力なしに北部の産業化も実現できなかったからである。

しかし独立後80年が経過したいま、アメリカの産業化は、それなしにやっいていけるところまで成長していた。力をもちはじめた産業社会にとって、もはや奴隷制は必要ないものとなっていた。むしろそれを崩壊させたほうがより豊かな産業社会を形成することができる、そういう段階に達していたのである。不完全な自由・平等という、この社会が憲法制定以来もってきた矛盾に大きく目覚め、それに決着をつける時期がついにやってきたのである。

1862年7月、リンカーンが最初の奴隷解放草案を内閣に提出、そして翌63年1月に奴隷解放宣言が發布された。南部は奴隷制を放棄するわけにはいかなかった。それが南部社会の根幹をなしていたからである。こうして戦争は奴隷制廃止と奴隷制存続をかけた戦いになった。戦いがこのような大義名分を掲げて行われるようになると、両者の士気の違いはしだいに明らかになっていった。自由・平等を標榜し、それを憲法にうたったアメリカにおいて、奴隷制存続派ははるかに不利だった。1865年4月、リー將軍率いる南軍は、北軍グラント將軍の前に降伏し、4年間にわたった南北

戦争は終結する。

奴隷制は憲法修正第13条によって法的に廃止され、アメリカ独立革命から80年あまりたって、残されていた課題（自由と平等に関する）が解決されることになる。そして、連邦権力か州権力か、独立以来続いてきた問題にも一つの決着がつけられることになった。

南北戦争は、近代史上未曾有の消耗戦となった。北軍36万、南軍25万8千という大変な数の戦死者を出す、悲惨な国内戦となった。同胞相食む骨肉を分けた戦い、その高価な代償を払って、北の勝利、南の敗北として終止符が打たれた。そうした南北両セクションの戦いの形をとりながら、アメリカが進行させてきた産業社会と奴隷制に支えられた農業社会、連邦制度と州制度、二つのシステムがそれぞれ戦いあったのである。

北の勝利、それはアメリカが独立のときに規定した連邦・共和制に一つのはっきりとした形を与えるものであった。そう、それは各州が連邦政府という一つの大きな権力によってまとまり、一つの強大な近代国家に変わっていくことであった。その大きな指導力をもつ連邦政府のもとに国家の全システムを再編成し、強大な産業国家を形成していくことであった。そしてそれは、アメリカがイギリスをしのぐ産業社会を建設していくそのはじまりであった。この戦争のあと、アメリカ社会の産業化は急速に、しかも高度に進展する。

それではつぎに、1860年代の後半からはじまるアメリカの産業社会後期を、前期の場合と同じように、三つの地域とそれらの間の交流を通して、見ていくことにしよう。

まず南部からはじめよう。奴隷制を失なった南部は、アメリカの指導的地位を去ることになる。そして北を新たな指導者とする大きな産業化の潮流に飲みこまれ、長い不遇の時代を送ることになる。

### 3 産業社会後期

#### ① 南部

南部にも産業化の波が押し寄せはじめた。しかし南部にとって産業化は至難であった。植民地時代以来、タバコや綿花といった輸出向けの商品作物生産に依存してきたからである。ここでは製造工業を中心とする種々の産業を育む土壌を十分に形成してこなかったからである。この地に工業を中軸とする諸産業を生み出すまでには、もう少し時間が必要であった。それまでの間を南部地域が生き抜き、しかも南部が合衆国の産業化に貢献しようとするれば、この地の特産物を原料として供給する以外に道はなかった。南部に恵まれていたのは、鉄鉱石、石灰、木材などの天然資源であった。南部はこれらを北東部に供給する原材料産業の開発に向かうことになる。

いま一つ南部が提供できるものは綿花だった。綿を原料とする繊維産業は、産業文明の進展するいまも花形であり続けていた。綿はアメリカがこれから強大な産業社会を形成していくうえで欠かすことのできない重要な原料であったからである。

南部のプランターたちは戦争で荒廃した綿花プランテーションの再建に立ちあがった。解放された奴隷たちも戻ってきた。奴隷解放は黒人を奴隷の身分から解放しはしたが、しかし彼らには土地も資産も与えられなかった。人々には、ふたたびプランテーションに戻り、みずからの労働力を提供して生きる以外に道はなかったのである。プランターと解放奴隷との間で新しい農園制度の模索がはじまった。その模索のなかから形を整えていったのがシェア・クロッピング (Share-cropping 分益小作) 制度という新しいシステムだった。これは一つのプランテーションを20から40エーカーの単位に分割して、その耕作を解放奴隷の一家族 (Share-cropper)



に委ね、収穫をプランターとシェア・クロッパーとの間で、分けあうというシステムだった。

収穫を分取するというこの制度は、プランテーション管理者のきびしい監督のもとで黒人を集団として使役した戦前の奴隷制度から見れば、大きな前進であった。しかしこの時代の黒人に本当の意味での自立の道は開かれていなかった。人々の分け前は収穫の3分の1、これは人々が生きていくための最低限だった。<sup>25)</sup>

シェア・クロッパーには、分け前を手に入れるまでの間の生活に必要な手段を購入する資金的余裕はなく、商人たち（プランターがそれをかねる場合もまた多かった）がその貧しい人々に、収穫物を担保に生活費を貸付ける制度が生まれた。これがクロープ・リーン（Crop-lean 作物抵当権）制度である。貸付けられるのは現金ではなく信用だった。人々は商人経営の食料雑貨店から、食料、衣料、雑貨を掛け（ツケ）で買い、収穫時にそれを清算する仕組みだった。これは、各商品の価格が高いたけでなく、掛けの金利も高く、借り手にはずいぶん不利なシステムだったが、しかし資金に余裕のないシェア・クロッパーたちはこの制度に依存して暮らさざるを得なかった。

シェア・クロッピング、クロープ・リーンのいずれをとっても、働き手にとって有利なシステムではなかったが、この新しいシステムによってプランテーションは復活し、南部の産業は、戦前以上に、綿花生産一色に塗りつぶされていくのである。

南部綿花の基本部分は南まわりの川と海の水運によって海外に輸出されたが、北まわりで送られる原綿の割合もしだいに増大していった。

戦前、南部の鉄道網は貧弱だった。しかし、南北戦争後、1880年初頭には合衆国の鉄道が大陸間横断を完成させ、それとともにそれに接続する南

部の鉄道網ができあがっていった（北部資本の主導のもとで）。この鉄道網の完成によって北東部—南部間の商品の流通は水運から鉄道へと切り換わり、その流れの方向も南まわりから北まわりが変わっていく。南部の主要貨物であった原綿もまた、この鉄道により、北まわりで北東部に直接輸送された。そして輸送される原綿の量も増大していったが、その増大した南部綿花のほぼ半分が北東部の繊維産業に供給されるようになるのである。<sup>269</sup>

このようにして南部は、原材料の供給者という形で、合衆国の産業化に参加する道を選ぶのである。それは南部にとって苦しい選択だった。この方法では、この地に産業化を促す資本もノウ・ハウも経験も蓄積することができなかったからである。しかし、このような形での貢献を通しながら、1880年代以降南部はみずからの地に近代的な綿工業、木材加工業などを発展させていくことになる。

## ② 中西部

さて、中西部である。ここもまたアメリカの産業化の進展に二つの大きな貢献をする。一つはフロンティアをさらに西へと拡張しつつ、北東部に密接に結びつき、北東部の巨大な食料庫となってその高度な産業化を支える役割を担ったことだった。いま一つは、中西部の開拓が西へ西へと広がっていくにつれて、ここの東半分、つまり東中西部に、都市とそれを中心とするさまざまな工業を生み出したことだった。

南北戦争が起こるまでに、中西部はプレアリーの開拓をほぼおえ、さらに西に広がるグレート・プレーンズに向かっていった。しかしフロンティアは、ネブラスカとカンザスに入りはじめたところで足踏みを続けていた。

西経97—98度線から西に広がる台地状の大平原は移動するバッファローの群れの生息する世界であり、その群れを迫って暮らすシャイアン、コマンチ、アラパオ、カイオワ、スーなどの平原インディアン、そして19世紀後半合衆国によってミシシッピ川の東から強制移住させられたポーニーたちが暮らすインディアン最後の地でもあった。ここ西中西部は、降水量が極端に少なかった。東中西部のプレアリーよりもさらに樹木が少なく、台地はかたく乾燥していた。これまでの農業用具や技術では歯が立たなかった。アメリカ人にとって、ここ西中西部の大平原地帯は、手に負えぬ「アメリカの大砂漠」であったのである。戦前の西漸運動はここを迂回して、さらに西の太平洋岸をめざしていた。

しかし南北戦争を境に、この大乾燥地帯の開拓の機運が少しずつ熟しはじめたのである。その下地を用意したのは連邦政府だった。南北戦争のさなかに（1862年）、連邦政府は公有地払下げを自由化した<sup>ホームステッド・アクト</sup> 自営農地法（Homestead Act）を制定した。<sup>27</sup> この法律が、人々の大平原入植の気運を高めた。そしてまた、連邦政府の財政援助によってこの地に鉄道の建設が進められた。水路交通に恵まれなかったこの地域で、鉄道は人々の移住にどれだけ大きな貢献をしたことか。

このようにして大平原開拓の下地が整えられていった。南北戦争がかわって最初にこのグレート・プレーンズに入ったのは、ウシを飼う牧畜業者だった。彼らはこの地を牧場に変えていった。

広大な大平原に点在する大牧場で育てられたウシは、大群となって長い距離を駆られ、東西に走る鉄道の各駅に運ばれて、そこから貨車で東部の市場に向けて送りだされた。このウシの集結する駅の周辺には「カウ・タウンズ」（Cow Towns）と呼ばれるウシの町が開けた。

鉄路が西へ延びるにしたがって大牧場も西へ広がり、アビリー

Abilene, ダッジシティ Dodge City といったカウ・タウンズが生まれた。東部の市場をめざし、鉄道駅に牛の大群を追う「ロング・ドライブ」あるいは「キャトル・ドライブ」は、1865年頃から約15年にもわたった。

こうした牧畜業者に先導されるように、1870年代半ばになって農民たちがこの大平原に入植をはじめた。この頃は、この地に適した新たな農業の技術・道具が整いはじめたのである。大平原で水を得るためには深い井戸が掘られねばならなかったが、深井戸から地下水を汲みあげる風車ポンプウインド・ミルが開発されたのである。北部大平原では、乾燥地に適した堅粒の冬コムギが導入された。その製粉法の開発によって、ここは大コムギ地帯に変貌していくのである。そしてこのコムギ・ベルトの南側には、トウモロコシとブタを組み合わせたコーン・ベルト地帯が広がっていった。

この地に入植した人の多くは、家族を経営主体とする独立自営農民だった。彼らはここで近代的な農業機械を使うマン・マシン・システムの農業を展開させた。ミシシッピ川を境にすでに開拓されていた東の地域に、南北戦争後新たに切り拓かれた西の地域を加え、中西部は、北東部に高度に発展していく産業都市の巨大な食料供給地となった。と同時に、ここで繰り上げられた独立自営農民層の生活、そして彼らによって推進された近代的な機械化農業は、北東部の製造工業にとって巨大な市場となった。北東部と中西部の巨大な分業、これはアメリカの産業社会の形成にどれだけ大きな貢献をしたことか。

### ③ 北東部から他の地域へ

こうして南部、中西部が北東部産業の豊かな原材料の供給地、その製品の需要地に仕上がっていくと同時に、その北東部にも大きな変化が起こりはじめた。北東部において産業が高度化すると同時に、その高度化した産

業が、ここから原材料の供給市場、製品の需要市場を求めて、南部や中西部に向けて拡散をはじめるのである。

南北戦争前、合衆国の産業化をリードしてきたのは、北東部、特にニューイングランドに発展した（木）綿工業だった。戦後、すでに述べたように、南部の原綿が北東部に送られ、この豊かな原料をもとに、ニューイングランドを中心とした北東部地域に繊維産業が大いに発展した。そして1880年代に入ると、綿工業は、原料市場に接近する形で南部へも移動していくのである。

北東部には、繊維産業とならんで製粉、精肉、醸造などの食品加工業、農機具製造業、皮革工業、製材・製紙工業が発展した。これらの産業もまた、豊かな原材料の供給先、大いなる需要を求めて、しだいに中西部地域に向かって展開していった。

戦後、北東部を中心に激しい勢いで展開した各地域の交流の誘因となり、その所産ともなったのが鉄道業の発展だった。この時期に5本の大陸横断鉄道が完成した。この鉄道の建設が、巨大な量のレールと機関車と電信施設を必要とし、北東部にそれを供給する製造工業が栄えたのだが、それらの工業もまた、鉄道が西へ西へと延びるにしたがって、中西部へと広がっていったのである。

これらの諸産業のマシン・システム化を支えたのが、その素材となる鉄鋼だった。この時代、製鋼技術の発明、そして製鉄技術の革新があいついだ。各工場における銑鉄および鋼生産量が急速に増大するにつれ、鉄鋼業は中部大西洋岸地域、ペンシルヴェニア東部から、中央部ハリスバーグ Harrisburg 周辺に移り、やがてそれは、西部ペンシルヴェニアを越えて、

中西部、オハイオ州中央部に向けて移動した。ここに誕生したのが既述の鉄鋼業都市ピッツバーグである。

鉄鋼業の発展は、こうした技術の革新による生産量の増大、鉄鋼業の地理的な拡大を生んだだけではなかった。それと平行する形で、鉄鋼業は巨大企業に変貌していくことになるのである。

1870年代最新を誇った鉄工場においても、そこで働く労働者数はせいぜい数百だった。しかも、製鉄、製鋼、圧延といった各作業（場）は独立していて、人々はそれぞれの持場でそれぞれの仕事に通じた熟練労働者として存在していた。ところが事態は大きく変わるのである。

この時代、機械の作動装置に大きな革命が生じつつあった。そう、蒸気エンジンから、電動モーターに変わろうとしていたのである。こうした技術革命を背景に、機械化をさらに押し進めようとする企業家たちが登場した。その代表者としてあげられるのが、「鉄鋼王」と呼ばれることになるアンドルー・カーネギー（Andrew Carnegie）である。彼に代表されるような産業家たちによって、1890年代に入ると、製鉄、製鋼、圧延の作業工程が一貫させられ、同時に鉄を大量生産するシステムがつくりあげられた。新しい工場を建設する技術が生まれ、工場のレイアウトが変わり、たくさんの工作機械、搬送設備が装置された。それと同時に、それを動かす動力が電力に変わり、作動装置が電動モーターに切り換わっていくのである。働く人の数も数千という単位になり、働き手はこの巨大なマシン・システムに組みこまれる半熟練あるいは不熟練労働者になった。熟練工は排除されていった。彼らを犠牲にして、数千という人々に新たな働き場所を用意する巨大工場ができあがったのである。

いや、工場システムだけではない。鉄鉱石の採掘にはじまる原材料資源の調達から、全国市場をターゲットにする流通機構の組織化まで、調達・

生産・流通の各分野にわたる企業活動全体を管理するマネジメント機構をもつ巨大企業となっていったのである。

このようにして19世紀後半期において、アメリカの鉄鋼業は一つの巨大な産業になった。その結果、1890年にはアメリカの工業は生産額において農業を凌駕し、そして国際的にはイギリスを抜き、ここに世界第一の工業生産国になるのである。<sup>28)</sup>

アメリカはその世界第一の工業生産をベースに、世界最強の産業社会となるのである。それは、イギリスが最初に一試行錯誤を経て一石炭をエネルギーにして作りあげたものよりもはるかに高度な産業社会であった。イギリスが作りあげた産業社会を第一段階とするなら、アメリカの産業社会は、それをベースにした第二段階の産業社会というべきものであった。

第二段の産業社会の完成のとき、それは、この地の先住民、アメリカ・インディアンの社会の消滅のときともなった。1890年、アメリカはフロンティアの消滅を発表した。それは最後に残された「アメリカ大砂漠」、グレート・プレーンズの開拓がおわった年である。と同時に、それは平原インディアン最後の武力抵抗がおわったときでもあった。この大平原に追いやられ、ここで生き延びてきた先住民が、とうとうその最後の故国を失なったときなのである。彼らとともにあった大自然、人間と自然との調和した営み、産業社会の形成とは、それらがアメリカ大陸から永遠に失なわれていく時代を意味するものでもあったのである。

#### 4 楽な生産的労働（仕事）の配分

これまで、アメリカ社会を構成する三つの主要な地域を取りあげ、それぞれが異なった風土と文化のなかから固有の産業を生みだしつつ、それら

を大きく交流させながら、一つの巨大な産業世界を用意していくプロセスを見てきた。

この産業世界が提供するもの、それが、自由で、楽で、稼ぎになる生産的労働（仕事）である。アメリカの産業化の大きな特徴は、すでに述べたように、これを世界の各地からつぎつぎとやってくる人々に配分したことである。この配分はどのように行なわれたのだろうか。

アメリカの産業社会の形成に果たした州政府、連邦政府の役割は大きかった。合衆国は未開の地だった。政府はそれぞれに、新しい生活の舞台を切り拓く人々の援助をし、彼らが固有の産業を生みだすための手助けをした。各地域で生まれた産業を交流させ、それを国家単位の産業に仕上げていくのに大きな貢献をしたのである。しかし、この国が市場を主要な分業統合システムとする市場社会である以上、政府の大いなる指導にリードされつつ産業社会形成の主役を演じたのは、あくまでも産業家、そして産業労働者であった。

合衆国は、産業社会を建設するときにイギリスをモデルにした。その最新の成果を利用し、最短コースで産業社会づくりをめざした。しかしアメリカもまた、一つの社会が前産業社会から産業社会に変換するときに生ずる大きな混乱から逃れることはできなかった。イギリスが伝統社会から近代社会に転換するとき、イギリスの産業家も産業大衆も大いなる軋轢や葛藤を経験した。アメリカの産業家も労働者もまた、同じような経験を味わった。いや、それ以上の体験をしたといわなければならないだろう。それがあったからこそ、アメリカ社会は、どこよりも発展した産業社会をつくり、それを消費社会に変えることができるのである。

アメリカの産業化には前近代と近代との相克はなかった。あったとしてもそれはわずかだった、アメリカには中世はなかったのだから。そう思わ



れがちである。しかし事實はそうではなかったのである。

アメリカの産業家が産業労働者を受け容れていく様子、そして産業家が準備した仕事に人々が参加し、彼らが産業大衆となっていく様子を描きながら、アメリカの産業社会がどこよりも豊富な生産的労働の機会を提供し、それがゆえに世界でもっとも進化した産業社会となっていく姿を見ていくことにしよう。

近代産業を興すためには、大がかりな設備や機械を必要とする。そのためには巨額な先行投資をしなければならない。しかもここは市場社会であるから、その費用はみずからが負担する危険をおかさなければならない。そしてなによりも、それによって大いなる利益を生みださねばならないのである。それは大きな賭けをとまうものであったが、しかしこれは当たりかはずれかのバクチではなかった。それは合理的な計算と効率のよいプロセスを地道に積みあげていくことだった。

近代産業という、まさに合理的、効率的なシステムを創造するためには、そういう哲学をもち、その哲学を身を挺して実行に移せる人々が登場しなければならなかった。一時の熱狂的な勤勉ではなく、恒常的な勤勉さをもつ人々が必要だった。自分自身の生活すべてにわたってきびしい規律をもち、仕事一途でそれ以外のものについてはまさに禁欲的である人々が必要だった。修業者のような禁欲ではなく、より大きな成果をつくりあげる、それを再生産していく、そのことを無上の楽しみとする、そのためにほかのすべてに対して禁欲的であろうとする、そうした人々の登場を必要としたのである。初期の産業家とは、このような精神を体現した人々であった。

そうした人々が19世紀のアメリカにも数知れず登場した。彼らの多くは、アメリカに理想を求めて、故国を捨てた移住者、あるいはその末裔たちであった。彼らはこの国に押し寄せつつあった産業文明の潮流のなかで、近

代的産業を興すことによって自分の運を試そうとした人々だった。しかし、彼らが近代的産業を準備するプロセスは容易ではなかった。

産業化の初期においては、アメリカには植民地時代以来の伝統的なコミュニティが生きていたからである。アメリカのコミュニティは自由を求めてやってきた人々によってつくられたから、ここでは旧世界にあった身分秩序は存在しなかった。しかしここには、共同体の強いきずながあり、それを支える相互扶助の原理が生きていたのである。そこでは産業家は新参者であった。その彼らが営利を前面に押しだし、合理と効率の支配する工場やオフィスをつくりだそうとしたのである。それらを定着させていくには大きな抵抗、葛藤があったのである。

そうした環境のなかで、産業家は自分の工場やオフィスを動かす人々を受け容れねばならなかった。産業労働者である。彼らを近代的産業の論理で動かさねばならなかった。

人々を獲得することはそれほどむずかしくはなかった。ここでは市場の原理が採用されたからである。それは、労働者を市場で取引・売買することのできる商品にし、それを購入するというやり方だった。対価（賃金）は支払われねばならないが、しかし払えば必要なだけそれを購入（雇用）することができた。そして不必要になれば購入を中止（解雇）すればよかった。産業家が彼ら労働者の全人生に責任をもたされることはなく、その人間存在の重さにも係わらないですんだのである。産業家は、労働者がもつ生産的労働力だけを利用できた。このシステムは産業を興そうとする産業家にとってどんなにか便利な方法であったことか。

このようにして産業家は、労働市場を通じて人々を集めることはできたが、その彼らを自分の工場やオフィスで働かせるのは至難だった。なぜなら彼らはそれまで共同体社会に生きた人々だったからである。そこでつく

られた労働のリズム、労働観を身につけてしまった人々だったからである。その彼らのリズムを変え、価値観をつくり替えて、マシン・システムに合わせて合理的、効率的に働く近代産業の労働者に仕上げていく過程は大きな緊張と苦痛に満ちていた。

それは最初に産業社会をつくりあげたイギリスの産業家たちが体験したことであった。<sup>29</sup> 1770年頃世界ではじめて産業社会を形成していくイギリスの産業家が自己の産業に労働者を適応させていく過程もまた、苦痛と緊張に満ちていた。草創期の産業家に余裕はなく、規則を守らせるために強硬な手段に訴えることもまたしばしばだった。それが大きな反発を生み、そのたびにどれだけ多くの騒乱が引き起こされたことか。しかしイギリスでは、その苦痛と緊張も1850年頃になるとしだいに薄らいでいく。それは、この時代までにイギリスの第一世代の産業大衆の時代がおわり、つぎの世代がイギリスの産業社会の形成者になっていくからである。その頃には、この新しい産業生活があたりまえと感じられるようになっていたからである。

しかし、アメリカではそうはいかなかった。この緊張は、その後もたえることなく続いたのである。なぜなら、第一世代の産業大衆化が完了しても、また新たにつぎの第一世代産業労働者が、移民としてこのアメリカの産業社会に押し寄せつづけたからである。アメリカでは前近代と近代の相克はおわらなかった。それどころか、それは激しさを増す一方だった。なぜなら、産業化は進展し、高度化していく産業は、つぎつぎにやってくる移民第一世代にさらにきびしい効率と能率を要求しつづけたからである。

こうした事態をしかし、アメリカの産業家たちは乗り越えていくのである。彼らは前近代からやってきた人々を近代的産業の論理に従わせるのに

辛抱づよかった。そしてときには、労働の諸条件や職場環境の改善をめざす人々の要求にも応え、人々に労働の機会を豊かに配分していくことに熱心だった。なぜなら、この国では産業家の多くは大衆の出であり、その大衆の境遇を理解できる立場にあったからである。そしてなんといてもこの国は、大衆の自由と平等と幸福の実現を憲法にたかだかと掲げた国であって、そうである以上この国の産業家は、その産業の現場においてそれをかぎりなく実現することを宿命づけられていたからである。

こうした産業家たちの努力が積み重なって、近代的な工場やオフィスは、都市においてなくてはならない存在になり、それなしには国家そのものが成り立たなくなる、そういう存在に変わっていくのである。

さて、産業家が準備した近代的産業に参加していく産業労働者あるいは産業大衆である。(この概念には工場勤めのブルーカラーだけでなく、オフィス勤務のホワイトカラー層もふくめたい。もっとも産業社会の時代には前者のほうがずっと大きな比重を占めているのだが。) アメリカの産業労働者を問題にするときには、二つの異なったグループの存在を考慮しなければならない。第一のグループは、産業社会形成以前にすでにアメリカに移り住んだ人々、あるいはその末裔のアメリカ生まれの人々、すなわち「旧移民」である。そしていま一つのグループは、産業化しつつあるアメリカに新たにやってきた人々、つまりこれからアメリカ人になろうとする「新移民」である。

旧移民、新移民のいずれにとっても、近代的産業が生み出す仕事につくことは、大きなあこがれであったが、しかしそれに参加するプロセスはまたきびしいものであった。

1810年代後半からはじまるアメリカの産業化の初期の段階に、近代的な

工場やオフィスに入っていたのは前者、つまり旧移民が圧倒的だった。彼らの多くは、もと農民、職人あるいは日雇いの労働者であった。彼らは、村落という単位で、農業を基本とする前産業社会のなかで育った人々だった。そこでの仕事には、季節の変化に応じた一定のリズムがあった。仕事は共同体の祭りや儀礼とも結びついていた。ここでは專業というものはなかった。すべてが仕事の対象となり、人々は雑多な労働に従事した。生産的労働と消費的労働とが分かちがたく結びつき、そこにはまた遊びの要素もたっぷりとふくまれていた。

仕事とは、代々伝えられるもの、鍛えた腕でやっていくものであった。そしてなによりも仕事は、それを通して人々がたがいに助けあい、支えあい、一つの共同体のきずなを強化するという目的をもっていた。それは旧移民が、その祖先が、故国を捨ててみずから選択した生活だった。しかし、この暮らしのなかで人々は、仕事をもっと楽にならないだろうか、もっと自由に仕事を選べないだろうか、もっと多くの稼ぎが得られないだろうか、そうした願いをもって生きてきたのである。その夢が実現されるときがやってきたのである。産業化という形で。

この産業化はすでに触れたように、人間と機械を共生させた楽な労働を提供するものであった。自然や共同体から離れた自由な都市での労働だった。そしてなによりも、欲しいものを手に入れることのできる稼ぎになる仕事だった。このような産業（労働）が登場しはじめると、これまでの仕事の価値が急速に色あせて見えるようになった。額に汗をし、身を粉にする労働が苦役に感じられるようになった。自然の気まぐれのまえて、人の所業があまりにも無益であると感じられるようになり、共同体のきずなが疎ましく思えるようになった。そしてこれまでの雑多な労働がいかにも稼ぎの少ない労働に思われてきた。こうして人々は、前近代世界のきずなを断ち、新しい産業世界に向かったのである。

しかしここでの労働は、その形態において、その質において、これまでの仕事とはあまりにも違っていた。そこには季節のリズムはなく、仕事のなかにあった遊びの要素も排除されていた。これまでに蓄積した労働の腕は活かされなかった。そして工場・オフィス労働は、その機械システムやデスク・ワークに合わせた能率、規則、規律を要求した。そしてなによりも仕事は、助けあい、支えあうものではなく、人と競いあうもの、人を出し抜くものだった。人々はその心理的、社会的能力や行動様式のすべてを、近代的労働に向けて再編成しなければならなかった。

しかし、それは即座にできるものではなかったから、人々は、はじめ近代的な労働の環境のなかに、さまざまな前近代の様式をもちこんだ。それは産業家の目には非能率で、ときには彼らがサボタージュをしているように映ってならなかった。近代的産業に対する反抗、反逆のようにも見えた。しかし、そうではなかったのである。それによって、近代的労働原理の進行にブレーキをかけていたのである。それのもつ欠陥を指摘していたのである。自己の精神の分裂をかりうじて食い止めていたのである。そうしながら少しずつ、近代的労働様式のなかで生きる知恵と適応力を身につけようとしたのである。

その体験が積み重ねられ、やがて前近代の労働者たちもすでに制度的に訓練され、規律を守り、合理・効率にもとづいて勤勉に働く、なによりもマシン・システムに適応した大衆に仕上がっていくのである。

そしてアメリカの場合、前近代の人々が近代的産業へ適応していく産業化のプロセスは、これだけでは完了しなかった。ここにはすでに述べたように、前近代社会に住んでいた新移民がたえることなく押し寄せつづけたからである。

アメリカが産業化を進めていた1820年代、イギリスからはじまった産業文明の潮流は、イギリスの周辺や、西ヨーロッパ大陸を洗い、各国で産業革命が進行していた。産業革命は巨大な社会変動をつくりだした。それは長い間、旧体制のくびきから逃れたいと願ってきた人々に、大いなる移動の自由を与えた。同時に、旧体制のままに暮らしたいと願う人々をも移動させずにはおかなかった。これまで古い秩序のなかで生きてきた人々を、好むと好まざるとにかかわらず、都市に向けて、そこに生じた近代的工場やオフィスに向けて送りだす、巨大な民族の移動をつくりだした。そしてこの大移動は、それぞれの国家の枠のなかに、あるいはヨーロッパの旧世界内にとどまることなく、そのうちの多くの人々に故国を、旧大陸を捨てさせ、彼らを新大陸へ向かわせたのである。

この時期アメリカでは、アメリカの理想のもとに、近代的産業づくりと中西部の開拓がはじまっていたのである。そう、州政府や船会社、鉄道会社が、建設会社や製造企業が、西部拡大に向かう人々、アメリカの産業の働き手となる移民を誘致するさまざまなキャンペーンを展開した。そしてさきに渡米した人々が故郷の同胞を誘い、ときには大西洋を渡る船の乗車券を送った。こうした勧誘に引かれるように、1820年から1890年にかけて北・西ヨーロッパからの移民がアメリカに押し寄せた。

1830年代に入ると移民数は急増し、20年代の約4倍、60万に達した。そして50年代には260万という数になった。<sup>60</sup>南北戦争まえに入った移民は、アイルランド人（190万）とドイツ人（150万）が圧倒的だった。戦争後移民数はさらに増加する。産業化が一段と進行し、都市の建設、大陸横断鉄道の建設にともなう労働力需要が急増したからである。さらにホームステッド法と鉄道会社が売り出す格安の土地が大きな魅力となったからである。こうして70年代に280万、80年代には520万の人々が大西洋を渡っ

た。<sup>31)</sup>

南北戦争後から19世紀末までにアメリカの地を踏んだのは、アイルランド人 (152万)、ドイツ人 (346万)、イギリス人 (130万)、そしてスカンディナヴィアの人々 (61万) であった。<sup>32)</sup>

これらの移民者のなかには、西部開拓に加わり、新天地で農民となった人々もいたが、その割合は多くはなかった。移民の大半が産業都市の住民となり、都市を中心に繰り広げられたアメリカ産業の労働者となったのである。<sup>33)</sup>

移民は誰も前近代の社会に生きてきた人ばかりで、彼らが近代的な産業労働者になるのは容易なことではなかった。伝統的労働と近代的労働との間に横たわる大きな落差を埋めねばならなかったからである。それだけではなかった。彼らは故国で身につけた文化とこの新しい国の文化との間にある落差をも埋めねばならなかった。人々は産業労働者となるために、この国でまずアメリカ人とならねばならなかったのである。

これからアメリカ人になろうとする人々は、すでにアメリカ人になった人々によってつくられた文化に従うことを要求される。建国後の1790年、合衆国の白人人口の78.9%はイギリスの出身者とその子孫によって構成されていた。<sup>34)</sup> この事実が示すように、アメリカはほぼアングロ・サクソンによって基礎づけられた社会だった。あとからやってきた者は、アメリカの理念・原理に忠誠を尽くすと同時に、この先住のイギリス的、アングロ・サクソンの価値や制度に従わねばならなかった。それを拒否する者は、先住のアメリカ人から差別され、そして排斥されねばならなかった。そうでもしなければまた、先住者の利益、優越性も保たれ得なかったからである。

特にその要求は、産業化の進展にともなって激しさを加えていった。産業化の進展はたくさんの移民を引き寄せ、その移民たちが、先住者の生活



圏を破壊する恐れをつくりだしたからである。恐れだけではなかった。移民の急激な増大は、大都市に貧民街をつくりだし、そこを舞台に犯罪、暴力、不道德といったさまざまな社会問題をつくりだしたからである。先住者は、移民が勤勉、節約、自制といったアングロ・サクソンの美德をもつアメリカ人になることを強要した。しかし、信条、宗教、文化、生活習慣はすでに身についたものであり、それをすっかり脱ぎ捨てることはとうていできなかつた。

人々は旧世界での血縁、地縁を頼りにアメリカに渡り、それらの縁をきずなにして一つのコミュニティを形成して生きた。このようなコミュニティを核にして、同一の民族に属する人々が集まりはじめた。やがて同民族同士が生き抜くための相互扶助組織がつくれ、自分たちの宗教を守るための教会や、自分たちの母国語や文化・価値を伝えるための新聞、クラブがつくれ、自分たちの子弟を教育するための学校ができて、それはやがて一つの民族コミュニティになった。<sup>35)</sup>

人々がかつて旧世界の村や町や地区を単位として、その住民として生きたときには、そこにおいて同一の民族集団に所属するという民族意識をもつことはきわめて稀であったことだろう。しかしその彼らがアメリカに渡り、このコミュニティに暮らすことによって、自分たちが一つの民族に属するのだということに気づかされていくのである。<sup>36)</sup>

しかしこの民族コミュニティの形成は、アメリカ社会からの隔絶を、閉鎖を意味するものではなかつた。コミュニティの新聞や指導者は、外の世界に対して積極的に働きかけた。自分たちをアメリカ社会の構成員として公平に扱ってくれるようにと。そしてメンバーにたいしては積極的な支援を惜しまなかつた。アメリカ社会の制度や文化を習得させ、アメリカの市民権を取得させよう。<sup>37)</sup>

移民たちは、こうした民族コミュニティを形成し、各民族に固有な文化を残しつつアメリカ社会に適應し、アメリカ人になろうとしたのである。こうしてアメリカ人になりながら、移民たちは、連れだって工場やオフィスに通い、そこで働いた。

それにしても、新しい社会環境に適應しつつ、産業労働者として近代産業の新しい規律に慣れ、新しい価値になじんでいくのはたいへんなことだった。適應できず、転々と場所を変えた人も少なくなかったし、さまざまな団体を結成して、この産業制度に挑戦する人もあらわれた。しかし多くの人々は、この産業の世界に身を投じていった。人々は伝来の労働習慣を職場にもちこんで、それによって彼らの肉体や精神のバランスを保持しつつ、新しい産業システムに適應できる資質をつくりあげていったのである。

こうして旧移民も新移民もアメリカに生まれていく近代的産業に適應していくのである。

人々は、また事態の改善にも努めた。この時代、機械も設備もまだ不備なものだったし、けっしてそれは人間のためにつくられてはいなかった。労働条件も労働環境も悪かった。人々は苛酷な作業条件、劣悪な環境の改善・向上を求め、人間としての尊厳を守るべく立ちあがった。きびしい壁が立ちはだかっていた。そのときこのきびしい壁に立ち向かう人々を支えたもの、彼らの指導原理となったものは、社会主義の理念ではなく、あのアメリカの理念・原理だったのである。<sup>89</sup>

これは、アメリカの産業グループが、あるいは州政府、連邦政府が等しくめざす理想であった。その理想を掲げた闘いは、人々の労働条件の改善・向上の運動を大きく前進させた。さまざまな団体を結成して産業のシステ

ムを変えようとした人々の血のにじむような苦勞と努力によって、産業家の意識も変わった。人々の要求に応え、労働の諸条件や職場環境の改善・向上をめざしたほうが、よりすぐれた労働力をつくりだせることに気がついていったからである。きびしい挑戦に出あい、それに応戦することによって産業が高度化していくことが知られていったからである。

そして、労働者のほうも変わっていった。彼らは伝統的な労働の習慣を放棄し、その代わりに、労働時間の短縮や賃金の上昇を勝ちとる方向に向かうのである。

労働とは本来、稼ぎを得るための手段だけではない。仕事はさまざまな可能性に満ちていなければならない。労働には遊びの要素も入っていないなければならないし、豊かな人間関係の形成に資するものでなければならないはずだ。人々はそう思いつつもしかし、仕事のなかにあった多くの大切ななものかをかぎりなく排除していく近代的労働に適應していくのである。こうしなければ、近代的産業は興せなかったし、近代的産業を形成できなければ、人々は楽な労働の配分にあずかれなかったからである。

こうして仕事はかぎりなく人間を束縛、管理するものになった。そうしたなかで、人々が自由を得る方法、それは労働時間を短縮し、余暇の時間を増やすことだった。そして賃金をあげ、それで失ったものを埋めあわせる、それでもって憂さを晴らすことだった。人々はそういう道を選んだのである。

本当はそれでは十分ではなく、人間の行動は生産的労働と消費的労働、あるいは労働と遊戯から構成されていて、人々がよりよく生きるためには、それらの間の見事な調和、均衡、統一をつくりださねばならないのだが、しかし人類の社会は、そのような文明の形成に向かわなかった。(それは、

産業文明、消費文明を経た、つぎの未来の文明の課題になる。)

まず人々が向かったのは、マン・マシン・システムによる、伝統的秩序からの自由、苦役からの解放、稼ぎの大きな、楽な生産的労働の配分だった。それがこの時代の文明的潮流であったからである。すでにアメリカ人になった人々にとって、これからアメリカ人になろうとする人々にとって、それがまず第一に実現されるべき夢の写像だったからである。

彼らが近代的産業に適応していくプロセスは苛酷だった。そして彼らの暮らしもまた現在から見れば、ずいぶんきびしい状況におかれていたといわねばならない。でもこの時代アメリカの農村を出て、あるいは故国、旧大陸を捨てて、アメリカの産業のプロセスに入ってくる人々の数は増え続けたのである。

この時代のアメリカがつくりあげた社会、それはアメリカの理想を掲げ、数百万単位の人々に豊富な生産的労働の機会を提供する、人類社会が引き継いだ第一の夢を実現した社会＝産業社会だったとっていいのではないだろうか。

イギリスが創造したのは第一段階の産業社会だった。アメリカはそれをベースに、アメリカの理想のもとに、さまざまな諸民族を集めて第二段の高度な産業社会を形成したのである。この第二段の、高度に発達した産業社会を実現することによって、アメリカはつぎの新しい社会＝消費社会の形成に、新しい文明＝消費文明の形成に入っていくことになる。

#### 4. 消費社会の萌芽

—— 19世紀最後の数十年 ——

アメリカ化され、訓練された無数の勤勉な労働者に担われることによって、工業をはじめとするあらゆる近代的産業部門が、大量の製品・サーヴィ

スを産出するようになり、アメリカ社会はもっとも発展をした産業社会となった。しかし、この社会もまた、他の産業社会と同じように過剰生産による恐慌現象を引き起こしていくのである。特に1893年以降、恐慌は深刻度を増した。アメリカの理想のもとにつくられたものとはいえ、やはり産業社会がもつその宿命からは逃れることができなかったのである。

産業社会とは、無数の近代産業と産業労働者をつくりだし、社会のエネルギーを生産に集中していく社会である。それは、企業の手によって、近代的産業とそれを動かす働き手をつくりだすことを大いなる価値とする社会だった。この社会は豊かな生産量を生みだすことに手一杯であって、それを計画的に産出するという発想を育む余裕はなかった。産業を大衆の生活のために組織する、人々が受容できるものを生みだし、人々をそれを受容できる存在にしていくという発想をもち得なかった。なによりも産業を興す、産業労働者をつくり、モノを生産するということが大事だったのである。それに集中しなければ、近代的産業を準備し、人々を産業労働者に再編成することはできなかった。それくらい産業社会を形成することはたいへんなことだったのである。

生産されたものが、吸収、消化されずに、滞積されていくときがやってきた。過剰生産である。購入、消費されることのない商品が市場にあふれ、投げ売りがはじまる。物価が下落し、信用が収縮する。生産は削減されて倒産企業があらわれる。失業者が増大していくと同時に、就労者の賃金は下がっていく。これが一段落し、ふたたび景気が回復しても、またつぎの過剰生産がはじまる。

そう、産業社会は、周期的な恐慌を引き起こしていくのである。そしてその周期はだんだんと短くなり、その影響も激しさを加えていくのである。周期的にモノが過剰生産され、モノが余り、それによって人々の暮らしが

破綻していく。人々が勤勉に働くことによって恐慌が起きるのである。産業社会はいまだ未完成の発展途上にあつた。これからもっとたくさんの人々に豊かな労働の機会を配分しなければならないはずであるのに、その半ばで大きな矛盾を露呈しはじめたのである。

産業社会はこの矛盾を解決しなければならなかつた。その解決方法の一つには、一つの社会を中央からコントロールし、その生産量を調整するやり方もあつたのだが、市場社会の伝統をもつほとんどの産業社会は、その方向には向かわなかつた。(それに向かつたのは、ロシアをはじめとして、中央集権的な専制国家としての歴史を歩んできた国々だつた。彼らは社会主義的な再分配の原理によって、さらに豊かな産業社会の形成をめざそうとしたのである。しかしこの方式を選択した国々の末路が悲惨であつたのは周知のとおりである。)

国家の力によって生産・流通・消費をコントロールすれば、人々の選択の自由度は狭められてしまう。それでは人類社会がこれまでもち続けた夢の生活様式の実現に逆行してしまふ。市場社会は、あくまでも人類社会の夢を実現する方向で問題を解決する道を選択するのである。人々の夢に沿う方法でなければ問題の根本的解決はできない。夢の実現だけが生みだせる巨大なエネルギーなしには、文明的問題は解決できない。市場社会はわれわれの文明を特徴づけているこの大きな哲理に従うのである。

恐慌は激しさを増し、状況はきびしさを加えた。そのきびしい状況のなかで、市場社会はつぎのような道に向かうことになるのである。そう、人類社会が引き継いだ第二の夢の実現へと。それによって、産業社会のもつ矛盾を解決しようとするのである。その第二の夢に相当するのが、冒頭に述べた豊かな消費生活、その実現をかぎりなく志向するのが消費社会だつたのである。

そしてその人類の第二の夢をどこよりも早く実現させ、産業社会の矛盾を解決し、消費社会を形成していくことになるのが（もっともこの道を選択することによって、次の新しい文明的矛盾が生まれていくことになるのだが、それについては機会を改めて論じることにして）、このアメリカ合衆国なのである。

アメリカは世界で最初に消費社会に向かう運命をもたされた国だった。この国が19世紀につくりあげた社会は、産業社会であったが、実はそこにすでにつぎの消費社会に向かう準備が施されているのである。

ところで、消費社会と産業社会はどう違うのだろうか。

両者はいずれも取引的交換を主要な分業統合原理とする市場社会であるが、その違いはつぎのようにいうことができるであろう。産業社会は産業と労働の世界に市場を大きく進化させ、その市場によって近代的産業をつくり、人々に豊富な労働（仕事）の機会を配分することに社会のエネルギーを集中した社会、それに対して消費社会は、産業と産業大衆との間に巨大な市場を形成し、産業大衆を消費大衆に切り換えて、彼らに豊かな消費を配分していく社会であると。そして消費社会とは、産業のターゲットを大衆消費者に設定し、巨大な消費市場を形成し、その消費市場を形成するための流通市場を形成していく社会であると。

産業社会が急激に進化した19世紀最後の数十年、そう、恐慌が頻発した時代とは、産業・労働市場の進化に、流通・消費市場の形成がともなわなかった時代なのである。

市場の形成が行なわれなかったわけではない。この時代、流通・消費市場の形成・保存を主として担ったのは、流通業者、そのなかでも特に大きな勢力をもっていた卸売商人だった。彼らを中心とした流通組織によって、

市場の保存がはかられてきたのである。しかし、19世紀最後の数十年の産業化の進展は激しすぎた。その進展に見合う市場の形成には、彼らの力だけでは十分でなかった。いや、これからはじまろうとする消費社会の形成には巨大な市場の形成が必要であって、もっと他の勢力の登場を必要としていたのだといったほうがいいだろうか。

未進化の流通・消費市場を進化させる、いやそれだけにとどめずさらに巨大な市場を創造するうえで、政府のもつ潜在力は大きい。しかしアメリカの市場システムは、この行政の干渉をできるだけ少なくしようとした。それよりも、市場を構成する個々の企業・産業に大きな活動の余地を与えようとしたのである。それも、ここでは既存の権威、秩序に従わない革新的な企業・産業を登場させようとするのである。その彼らの野心的行動によって、未進化の流通・消費市場を大きく進化させようとするのである。それをさらに巨大な市場に仕上げたいこうとするのである。

こうして登場してくるのが大量流通・販売方式を創造していく大規模小売企業、大量生産・流通方式を確立していく製造企業なのである。そうした新しい市場を切り拓くリーダーの出現を望み、その彼らに大いなる営利と成功のチャンスを約束しようとする、アメリカの理念・原理に由来する市場特性が、すでに産業社会形成の後期に、わずかではあるが姿をあらわしているのである。

まずアメリカの産業社会の形成とともに、それを支える流通・消費市場がつくられていった様子を描くことにしよう。そしてつぎに、この産業社会の時代に、やがてはじまる消費社会形成の下地となる新しい流通・消費市場が準備されていった様子を明らかにすることにしよう。



## 1 産業社会の流通・消費市場

さて、産業社会の時代、北東部や中西部の都市では、ほかのどこよりも人々の暮らしを支える流通組織の形成が進んだ。すでに述べたように、この諸都市に近代的産業が形成され、それとともにたくさんの産業労働者が集住して暮らすようになったからである。多くの人々が産業労働者として都市の市場に依存して暮らすようになると、これまでの流通の機構に種々の変化があらわれはじめた。

その一つは、生産と流通の機能の分化・分離である。

産業化以前、パン、衣服、家具などの商品はそれぞれ製造業者の手によって売られていた。生産者が、生産と同時に卸売・小売の流通機能をもかねていたのである。ところが産業化、都市化は多数の需要者を生みだし、生産量を拡大させた。この拡大した生産物を多数の需要者に流通させることは、もはや生産者だけの手ではできなくなってしまった。卸売商人や小売商人の手が必要となった。こうして、生産者によってすべてがまかなわれていた商品世界にも生産と流通の機能が分化・分離をはじめていくのである。

産業化・都市化は、流通の世界にも機能の分化・分離を生みだしはじめた。

産業化以前、流通を本業としていたのは大きな勢力をもつ少数の大商人であったが、彼らは、輸出入と国内販売、あるいは卸売と小売とを兼業していることが多かった。それだけではなく、それまでの商人の多くは、保管、輸送、金融、保険、情報などさまざまな機能を合わせもっていたのである。一人の商人がこうしたさまざまな機能を担わなければならないほど（いや担えるほどといったほうがいいか）、市場の世界はまだ小さかったのである。

ところが、産業化、都市化の進展は市場の可能性を大きく拡げた。流通の世界が拡大し、深化したのである。少数の商人の手におえる世界ではなくなってしまった。それを機能させるために、倉庫会社、運輸会社、銀行、保険会社、そして新聞・雑誌社などの諸制度が登場し、それらによって保管、輸送、金融、保険、情報などの機能が分担されていくようになった。そしてなによりも多様かつ大量の商品の流通が、卸売と小売の機能を分化させ、種々の小売業を誕生させていったのである。

その一つが、よろずや、あるいは食料雑貨商と呼ばれ、人々の日々の暮らしに必要なあらゆる生活用品を扱うジェネラル・ストア (general store) である。ジェネラル・ストアは、植民地時代の交易所 (trading post) に代わるものとして、北東部では18世紀にはすでに登場をはじめている。<sup>(1)</sup> このジェネラル・ストアが1800年初頭、産業化のはじまりとともに、北東部の大都市に広がった。そう、多品種のものを少量扱うよろずやの登場、こういう形で小売業の世界が切り拓かれたのである。

やがて、市場の拡大・深化は、小売業における商品部門別の専門化、専門化を引き起こした。ジェネラル・ストアとならんで、食料雑貨、乾物、金物、陶器、薬品、書籍などの特定の品目をそれぞれに扱う単種店や専門店 (single line store or speciality store) などの小売店があらわれはじめた。<sup>(2)</sup> 専門店の種類も増加していった。19世紀半ばには、衣服、靴、貴金属、家具などの商品分野にも専門小売店が登場し、それらがしだいに規模を拡大しつつ、広がっていくのである。

こうした小売世界の専門化、規模の拡大、分散化とともに、それに商品を提供する卸売業も分化をはじめていくのである。

産業化は、小売世界だけでなく、当然のことながら生産の世界にも大きな変化を与えた。生産が専門化され、規模が拡大した。同時に生産地も広

がっていった。生産と小売の世界がそれぞれ専門化し、規模を上げ、分散化していくにつれて、この二つの世界を結びあわせる卸売業も、機能別にあるいは商品別に分化していった。そしてこの時代の卸売業は、それぞれに分化・拡大・分散していく生産と小売の二つの世界を統合する一つの大きな勢力となっていくのである。こうして、大きな勢力をもつ卸売業者がニューヨーク、フィラデルフィア、ボルティモアなど北東部の大都市に登場した。

やがて19世紀半ば頃から、卸売業者はシカゴ、セントルイス、シンシナティといった中西部の新興都市にも進出していく。ここが産業の中心になっていったからである。こうして、産業大衆の暮らす都市には、彼ら卸売業者を中心とし、その傘下に多数の生産者、小売業者を配した一つの流通システムができあがっていくのである。

流通組織の形成は、都市だけにとどまらなかった。本論では産業社会とは、近代的産業を興し、人々に豊かな労働の機会を与え、彼らを産業大衆にしていく社会だと定義したが、すべての人々が近代的産業の労働者になったわけではなく、各地方には伝統的な産業に従事するたくさんの人々を残しているのである。しかし産業化はそうした人々をほうっておかず、彼らをも産業化の波のなかに引きずりこもうとするのである。都市に居住する産業大衆の場合のように直接的ではないが、これらの人々の暮らしにも近代的産業の成果が入りこみ、それを送りだす流通組織がつくられていくのである。(この流通組織によって、地方に住む人々の暮らしが、そしてその伝統的産業が、少しずつ近代化していくことになるのである。)

産業化以前、各地方の人々の生活はほぼそれぞれの地域のなかで完結していた。そこでは、人々は暮らしに必要な物をみずからの手でつくりだし

た。そしてそこにはまた専門の職人たちが住んでいて、人々の手に余る仕事を任されていた。

ところが19世紀に入り、アメリカに産業社会の形成がはじまると、その人々の暮らしのなかに流通組織が入りこむようになった。すでに述べたように、アメリカに三つのセクションが形成されると同時に、それらが交流をはじめ、それとともに種々の商品が大きく対流をはじめたからである。地方の人々の暮らしのなかに、その商品が入りこむようになったのである。それを送りこむ制度の一つがパブリック・マーケット (public market) であった。この公共市場が人間と商品が集結しやすい交通の要地に形成されていった。

19世紀に入って地方に広がったのはパブリック・マーケットだけではなかった。人々の居住の密度が高まるにつれて、そこに入りこみ、そこで固定した施設を構える定住商業も誕生した。上述のジェネラル・ストアである。

最初町の郵便局や宿泊施設に併設されることの多かったジェネラル・ストアは、人口密度の増加とともに農村にも分散していったのである。やがて、それは取り扱い商品を増やし、規模を拡大していく。この、食料、衣料、雑貨を扱う定住のジェネラル・ストアが19世紀前半、産業化の前期に各地に誕生していったのである。

人々の暮らしはしだいにジェネラル・ストアに依存することになる。ここは都市を經由して送られる商品を、各地に分散して暮らす人々に供給する唯一の定住施設であると同時に、人々はここで、ツケ（掛け、信用）で買い物をすることができたからである。この時代、人々のふとこに現金が入る時期はかぎられていた。この店なしに人々の日々の暮らしは成り立たなかった。そしてここは、人々がつどう集会所の一つにさえなるのである。

ジェネラル・ストアは小売だけでなく、卸売機能をも果たしていた。近隣のジェネラル・ストアに商品を供給したり、またその地の生産物を一物々交換で一農民から買い集め、これを都市に送る集荷機能をも果たすジェネラル・ストアも少なくなかったのである。<sup>(3)</sup>

やがて、19世紀の後半に入ると、各地にあったジェネラル・ストアも先述の卸売業者の重要なターゲットに入るようになる。この時期には全国的な交通システムの整備が進み、近代産業の成果が全国各地にも及ぶようになったからである。そしてジェネラル・ストアがいつそう広がると同時に、その専門化が進んだからである。卸売業者は、こうした各地に拡散し、専門化するジェネラル・ストアに、巡回販売員を送って商品を供給するようになった。

各地のジェネラル・ストアは、こうした卸売業者の傘下に入ることによって、供給の安定度を高め、地方の人々の暮らしに必要なさまざまな役割を果たし、地域の生活になくてはならない存在になっていくのである。

さて、各地にはまだ公共市場も開催できない。ジェネラル・ストアも定住することのできない、人口のまばらな広大な世界が広がっていた。この市場の立たない、定住商業のおかれようのない世界に、移動するマーケット、動く小売・卸売業として登場したのが、ペドラー (peddler) と呼ばれる行商人あるいは巡回商人であった。

彼らは都市や町のマーケットから遠く離れて住む人々の間に、皿、鍋、斧、釘、糸、ボタン、ハサミ、指ぬき、櫛といったさまざまな家庭用品や雑貨を運んだ。これらの商品の多くが、ニューイングランドの軽工業製品であったこと、これを運んだ行商人たちが、ニューイングランド出身あるいはニューイングランドの小生産者の代理商でもあったことから、ときとして彼らはヤンキー・ペドラーと呼ばれた。<sup>(4)</sup>

ペドラーは、最初トランクに商品を詰めこんで各地を旅した。多品種を少量ずつ運ぶ者もいれば、かぎられた特定の商品をトランクに詰める行商人もいた。そうして彼らは、へき地のすみずみを巡った。各地で開かれる祭りや行事に欠かさず姿をあらわした。ペドラーは、へき村に暮らす人々に欠かすことのできない必需品や未知の魅惑的な商品の提供者であると同時に、都会や他国で起きたさまざまな出来事を伝える情報提供者でもあった。

自分が運んだ商品が売りさばかれても、彼らのトランクは軽くはならなかった。減った商品の代わりに、その代価が場所を占めたからである。そう、この時代商品の代価は現金ばかりではなかった。人々がつくった穀物、ハチ蜜、毛皮、木製品などの現物もまた多かったのであった。ペドラーは、商品を売るにもさまざまな工夫を凝らしたが、同時にこの代価となった地方製品を、他の小売商人や卸売商人に売りさばくのにも知恵を発揮しなければならなかった。

やがて、道路事情が改善されるとともに、行商には馬や荷車が使われるようになった。そしてまた各地に商品を保管しておく基地もつくられ、ペドラーたちが浸透する世界も広がると同時に、それぞれが担当する受け持ち区域も定められていった。ペドラーは、産業形成期に市場をつくりだせなかった、人口稀薄なアメリカの広大な世界に、近代的産業の成果を浸透させる役割を果たしたのである。

こうして、産業社会の形成とともに、都市には、大きな勢力をもつ卸売業者を中心に、その傘下に多数の生産者、小売業者を配した流通システムが生まれ、各地方には、パブリック・マーケット、ジェネラル・ストア、ペドラーによってつくられた流通の組織が形成されていった。

この時代、流通の世界で主要な勢力となったのは卸売業者であったが、彼らが集め、送りだした商品のほとんどが、人々の日々の暮らしに必要な物資だった。その傘下におかれた生産者も小売業者もまた零細だった。なによりも、近代的産業化のプロセスに組みこまれていった産業大衆自体がまだ貧しかった。都市での不慣れな労働のなかで、いかに日々の糧を得るかが人々の最大の課題であった。人々は勤勉に働き、消費生活ではつつましく、節約して暮らさねばならなかった。

地方に暮らす人々はもっと貧しかった。彼らの仕事は、稼ぎを生み出す労働ではなかったからである。そしてこの時期、アメリカには、まだ産業化とは無縁に暮らす人々の数もまた多かった。そう、この時代には、社会そのものに、大衆に豊かな消費を配分する、つまり産業を大衆の生活に向けて再編成する、大衆に大いなる購買力をもたせ、その産業の成果をたっぷりと味わわせるという発想はまだなかったのである。そうした産業社会の時代に形成されたのが、上述の流通の諸組織だったのである。

ところが19世紀の最後の数十年に、産業化が一段と進展していく。この時期にも、卸売業者を中心とし、零細な小売業者によって構成される流通システムが拡大し、彼らの手によって、消費市場が拓かれてはいくのだが、激しい勢いで拡大する生産にはとうてい追いつけるものではなく、流通され、消費されることのない、過剰生産された商品がとどこおって、周期的に恐慌を引き起こしていくことになる。しかし、ここアメリカでは周期的な恐慌を引き起こしつつ、激しく進展する産業化のなかで、未進化の流通・消費市場を切り拓き、人類社会が引き継いだ第二の夢、豊かな消費生活の実現に向かう消費社会形成の動きがはじまっていくのである。

それは、二つの世界からはじまった。一つは小売の世界、二つは生産の世界からである。

前者から話をはじめよう。それはデパートメント・ストア（百貨店 de-

partment store), チェーン・ストア (連鎖店 chain store), 通信販売 (店) (メールオーダー・ハウス mail-order house) の出現だった。

## 2 大規模小売企業の出現

### ① デパートメント・ストア

都市化と産業化は相互に作用しあった。近代産業を興すためにはたくさんの働き手が必要であり、そのたくさんの人々が集まって近代都市が生まれた。19世紀最後の数十年、西ヨーロッパとアメリカで産業化が激しい勢いで進展した。それとともに都市は拡大し、その周辺部を拡げたのである。こうした都市の広がり、人々の郊外への分散の誘因となり、その所産となったのは都市交通の発達であった。電車と自転車である。

1860年代のおわり頃、都市の街路にレールが敷かれ、そこに鉄道馬車が走りはじめたが、1880年代には、電気を動力とする電車があらわれた。これが、都市の周辺部から都心への、人々の通勤の足になったのである。やがて内燃機関による自動車が登場し、電車と競いつつ新しい時代を代表する交通運輸手段になるのだが、これが人々の足になるのは、20世紀になってからのことになる。それよりもこの時代、人々の本当の意味での足代わりとなったのは自転車だった。

自転車の登場は1870年代である。自転車ははじめ遊び道具として誕生したが、安全性の高い自転車がつくられるようになると、やがてこれは、一つの軽便な、しかも素晴らしい交通手段として人々に受け容れられていくのである。都市内部での通勤のために、あるいは郊外での遊びにと使われるようになる。1880年代には、社会のありとあらゆる層の人々に欠かすことのできない乗物となるのである。

こうした都市交通手段の発達と相互作用しつつ、人々は都市という空間に広く分散して暮らしはじめたのである。



都市の拡大、郊外への分散に応じて、先述の零細小売商もまた、卸売商と連結しつつ拡散していった。こうした動きに対して、都市の中心部に位置し、通勤のために周辺から集まる人々をとらえることによって、あるいは都市の周辺に広く分散して暮らしはじめた人々をその中心にまでわざわざ足を運ばせることによって分業統合機能を発揮し、そしてそれによって営利を追求する、一つの小売企業タイプがあらわれたのである。あらゆる商品部門を備えつつ、しかも大衆品と高級品とを合わせもったデパートメント・ストアである。

これまでの小売業はどれも零細な企業だった。急激な産業化に対応できる消費市場を形成するためには、なによりも小売業が大きな勢力にならねばならなかった。大量生産される製品を、大量に最終消費者に提供できる組織にならねばならなかった。しかもそれはこの時代の人々の生活にマッチし、人々の要求を先取りできる創造的な制度でなければならなかった。

大都市に暮らした産業大衆はこの時代、二つの顔をもっていた。一方では彼らはまだ勤勉に働く産業労働者であり、その消費生活は質素でなければならなかった。彼らの日々の暮らしに必要な生活用品に贅沢は許されなかった。人々は、それをできるだけ安い価格で手に入れねばならなかったのである。ところがその一方で彼らは、明日を夢見る消費大衆になろうとしていたのである。産業化の進展はすでに述べたように効率や合理性を要求していくものだったので、その仕事のなかには人々の心を沸かせ、昂揚させる要素がだんだんと少なくなっていく。どこかで息抜きをし、楽しみを取り戻さねばならなかった。人々はそれを消費の世界に求めようとしていたのである。

彼らは賃金労働者、俸給生活者だった。けっして十分ではなかったが、産業化の進展は、人々の可処分所得を少しずつ増加させていた。彼らはそ

の一部を投じて、消費の世界に夢を託そうとしていたのである。この夢を実現させる新しい消費様式を求めようとしていたのである。消費様式もまた進化をしていった。都市生活は消費生活に対して人々の目を肥やし、腕を磨かせたからである。

こうした、この時代の大衆の所得水準の向上に合わせつつ、しかも彼らの夢を先取りしてこれを実現させる手段、空間、時間を提供する企業があらわれはじめた。ホテル、レストラン、劇場などである。こうした企業とならんで、人々の生活に必要なあらゆる消費財を用意しつつ、しかもこの時代の消費生活における大衆のあこがれを実現させようとしたのが百貨店だったのである。

百貨店の原型は、1852年フランスに登場した。アリストイド・ブーシコー (Aristide Boucicaut 1810-1877年) がパリで開いた「ボン・マルシェ」 (Au Bon Marché) である。これを発端にして、フランス、ドイツ、イギリスなど先進の西ヨーロッパではつぎつぎとデパートメント・ストアが誕生した。百貨店は産業化と大都市化の所産であって、西ヨーロッパでは、アメリカよりも早くそれが進行していたのである。

そうした先例に影響を受けながら、アメリカでも百貨店が誕生し、やがてヨーロッパよりもさらに大規模に発展していくのである。

アメリカではこの時期、都市が急成長し、1870年にニューヨークが133.8万人、フィラデルフィアが67.4万人、シカゴが29.9万人、ボストンが25.1万人といった人口を有している。<sup>(5)</sup>そして、アメリカの都市人口が総人口に占める比率も増大していった。1840年には8.5%だったものが、60年には16.1%になり、80年には22.5%に増大している。<sup>(6)</sup>こうした都市人口の増加とともに、小売業がその数を増やしていった。

アメリカでもこの時代、大衆教育の成果があらわれ、人々の知的レベルが向上し、彼らの消費、購買行動に変化があらわれた。それに合わせて小売業も専門化され、陳列技術が工夫されたり、サービスの向上がはかられたりした。また豪華な店づくりが行なわれ、広告が活用され、生産者からの直仕入れが試みられ、小売業者間で激しい競争が展開された。その激しい競争のなかから、1860年代から70年代にかけて、西ヨーロッパと同じようにアメリカでもデパートメント・ストアがあらわれてくるのである。

なかでも特にこの時代のアメリカの百貨店を代表したのが、ニューヨークに登場した「メーシー」(R. H. Macy & Co., Inc. 通称 MACY'S)である。<sup>(7)</sup>メーシーは、最初は百貨店ではなかった。1858年、小さな装身具小間物店として出発し、それが近代的な百貨店に大変貌するのである。

この時期、産業化による大量生産は大量販売を必要としていた。その大量販売の最大のターゲットとなるべきは、この時代の大都市に暮らしはじめた産業大衆であるはずなのに、実際にはその大衆がまだ十分な標的になっていなかった。なによりも彼らにはまだ十分な資力がなかったし、その資力の十分でない産業大衆を相手にする流通のシステムが準備されていなかったのである。

当時の商習慣のなかには、現金政策という考え方はほとんどなかった。商品の仕入れもほぼ信用で行なわれた。商品の販売もまた同様だった。商売の秘訣は、できるだけマーク・アップ(定価と原価の差)の高い商品を、ツケで販売するところにあった。そして表示された統一価格、つまり定価はなく、価格は相手によって変えるもの、そしてまた交渉によって決まるものだった。そう、大量生産と大量消費を結びつける流通・消費市場がまだ形成されていなかったのである。

その市場形成に先鞭をつけた一人が、アメリカの中産階級出身の革新的な企業家、百貨店「メーシー」の創設者、ローランド・H・メーシー (Rowland Hussey Macy) だった。彼は、大量生産と大量消費を結びつける新しい市場づくりの手だてを生み出すことによって利益を得、成功を収めようとした。最大の工夫は価格戦略、販売促進戦略、そして広告戦略だった。

まず、商品の価格を下げなければならなかった。小売業者が価格を下げるためには、仕入れ価格を下げねばならなかった。仕入れ価格を下げるには、現金で仕入れねばならなかったが、それをするためには現金で売らなければならない。この現金政策の死命を制するのは商品の回転率だった。高回転率を確保することだったのである。

メーシーは安売り (clearance sale) という販売促進戦略を採用した。マージンは薄かったが、しかしこれによって商品の回転率は高められ、仕入れに必要な現金が確保できた。この確保された現金で、彼は仕入れ商品を買いたいたのである。安い仕入商品で、彼は誰にでも同一の価格で売る、定価政策をとった。

この方式が人々に受け容れられたのである。こうしてメーシーは、1870年代初期、ニューヨークのショッピング中心街に位置して装身具・小間物を大量販売する大規模小売店に成長する。

この頃から、時代は少しずつ、目の肥えた、しかも購買力を備えた産業大衆を生みだしていた。そうした市場の変化に合わせて、メーシーでは装身具、薬、トイレット用品、パラソル、瀬戸物、ガラス器、銀製品、スポーツ用品、旅行用品、玩具、楽器、書籍、宝石、園芸用品、草花、植木といった商品ラインが加えられ、同時にそれらが一つ一つの部門を形成する、部門化が行なわれていくのである。

こうしてメーシーは、拡大する商品ラインに応じて各部門に機能を分化

させ、それぞれに仕入れや販売の全責任を負わせるが、しかし各部門に共通な機能はすべて中央で統合して経営する百貨店に進化していくのである。

メーシーでは、広告が重要な販売促進策だった。この方策以外に、大都市に広く居住する不特定多数の産業大衆にメッセージを送る方法はなかったし、同時にこの時代のアメリカには、その広告のためのネット・ワークができあがっていたからである。この時期、大衆教育の普及によって、人々は新聞や雑誌を読む読者になっていた。この読者が購読する新聞や雑誌が広告のためのメディアとなり、それが売り手と買い手との間の情報のネット・ワークを形成したのである。

メーシーはこの情報網を活用したのである。またメーシー百貨店は、魅惑的なウィンドウ・ディスプレイによって飾られた。この時代には、大きなガラスがつくられるようになっていて、それを取り入れた大きなショー・ウィンドウのなかに商品が魅惑的に展示された。それは街路を通り過ぎる無数の人々の目を引き、足を止め、人々を店内に誘いこむ、無言のしかも強烈なメッセージだった。

メーシー百貨店は、多彩な商品を一堂に集め、そこにまたたくさんの人々を引き寄せる、大衆をターゲットとした大量販売のための小売制度だった。この大量販売方式がまた、これまでの中小の小売店ではできなかったことを種々可能にしたのである。メーシーの店舗は当時の人々の目には宮殿のように映った。その店内は華やかに装飾が施され、キメ細かいサービスが行なわれた。配達は無料だった。そして屋上には、子供たちを遊ばせる豪華な遊園施設がつくられた。これらのことがまた、百貨店という新しい小売形態発展の武器になったのである。いずれもそれは、この時代の大都市の産業大衆という、巨大な購買層を相手にしたからできたことだった。

百貨店は、大都市に住む人々にとって、新しい購買形態、生活様式の創造者となると同時に、この時代を特徴づける一つの新しい文化の創造者ともなった。人々は大都市の百貨店で、買い物を媒介としながら、大衆に開かれつつある新しい社会の萌芽を味わったのである。そして地方に住む人々も、大都市にきざしつつあった新しい大衆文化の薫りをかぐために、あらたまった気持や装いでここを訪れたのだった。百貨店はまさにこの時代に芽を吹きはじめた大衆消費文化の所産であった。

メーシーの成功によって、百貨店がこの時代の新しい小売制度として、文化の所産として社会的に認められるようになると、他の企業もつぎつぎと百貨店業に進出した。1880年代にはフィラデルフィアに「ワナメーカー」、シカゴに「マーシャル・フィールド」、ボストンに「ジョーダン・マーシュ」などの百貨店が成立し、それらが激しく競いあう時代を迎えるのである。

こうして、アメリカの小売世界にも、ヨーロッパの先進社会と同じように百貨店という一つの巨大な勢力が生まれた。これまで流通市場のなかでは常に小さな存在であり、卸売商の支配下にあった小売企業のなかに、その卸売商に十分対抗できる勢力が誕生したのである。

それは消費市場にもっとも近いところに位置して、産業大衆の暮らしの必要を把握し、その願望を先取りし、それをもとに大衆に受け容れられる商品の供給を生みだし、これを流通させる一つの巨大な勢力となって、これからはじまろうとする新しい大衆消費市場形成の先駆けとなった。百貨店の登場は、多数の中間業者を配したこれまでの流通機構に大きな変化を与えたのである。

アメリカ社会が生んだのは、百貨店だけではなかった。さらに新しい流通・消費市場の形成を促す、きわめてアメリカ的な様式の小売店を誕生さ

せるのである。それがチェーン・ストアと通信販売（店）だった。

## ② チェーン・ストア

大都市と百貨店を生みだしつつあった19世紀最後の数十年間のアメリカの産業化と都市化は、さらに大都市周辺と地方都市をつくりだした。この時代の産業化・都市化は人々を大都市の周辺に拡散させ、また、地方の都市に人々を集住させはじめたのである。

こうした人々を産業労働者に追加することによって、アメリカ産業はさらに大量の製品を送りだしていくのである。この大量生産品を大都市の周辺部に暮らす人々、中小の地方都市に住む人々に向けて送り出す流通のパイプも用意されつつあったが、はじめはそのほとんどが在来型の小規模な小売店で、その進化の度合は小さく、しかも遅々としていた。

そうした状況のなかから、新しい形態と機能をもった小売制度が登場する。チェーン・ストアである。この小売店の成長とともに、アメリカ社会の大量生産システムを支える新たな消費市場の可能性が切り拓かれることになるのである。

百貨店が都市の中心部で多角的な商品部門を用意し、さまざまな欲求や個性をもった大都市の大衆を呼びよせてこれを一網打尽にする多角的経営であるのに対して、チェーン・ストアは食料品、小間物雑貨、薬品、衣料、靴、宝石、家具、葉巻など、各商品部門ごとに専門化し、多数の店舗を展開して、大都市近郊や地方都市に分散して暮らす人々の内ふところに入りこむ方式だった。

チェーン店の歴史は、1859年、食料品部門の最大のチェーン店、「A & P」(The Great Atlantic and Pacific Tea Co., Inc.)の前身が設立されたときにはじまるが、ここでは1870年代に創業され、20世紀に最大の雑貨系統

チェーンとなる「ウールワース」(F. W. Woolworth Co.)を例にとること  
にしよう。<sup>(8)</sup>

1879年、フランク・W・ウールワース (Frank Winfield Woolworth  
1852-1919年) というニューヨーク州のある農村出身の青年が、同州ユー  
ティカ Utica に、「5セント・10セント・ストア」という安価を売り物に  
するウールワース1号店を開いた。彼の小売店経営のコンセプトは、雑貨  
品の「安売り」であった。

このコンセプトを実現するためには大量販売が必要だった。失敗を重ね  
ながら彼は、小さな資本の回転によって得た利益を他店舗の展開に振り向  
け、小資本の販売店の数を増やし、その多数の店舗展開によって、大量販  
売を実現しようとするチェーン方式にたどりついたのである。この方式の  
確立によって、ウールワースは、大都市の卸売業者から大量の商品を直接  
仕入れることができるようになった。彼は、こうして仕入れた商品を、中  
間業者の手を介さずに傘下のチェーン店で、安価に販売したのである。

多数の店舗を展開し、それによって安価な商品を提供するために、店舗  
は簡素化され、人手が省かれ、現金買い・持ち帰り政策が採用された。そ  
して、大都市近郊や地方の中小都市に暮らす巨大な産業大衆を相手にメッ  
セージを伝えるため、宣伝や広告が活用された。この方式を人々が歓迎し  
ていくのである。

こうしてウールワースは、短期間のうちに店舗数を増加させ、産業化に  
参加する人々と、彼らが直接、間接につくりだした大量生産品とを結びつ  
ける一つの太いパイプを用意し、20世紀に入ると、ほぼ各州に及ぶ広範な  
地域に、多数のチェーン店をもつことになる。この広大な地域に分散した  
多数の店舗を地区ごとにまとめあげ、またそれをニューヨーク本部とシカ  
ゴ事務所によって統合することによって、一つの巨大な小売経営システム



をつくりあげ、ウォルワースは、生産市場の進化に適合する、新しい流通・消費市場の創造者の一人となるのである。

こうした、ウォルワースに代表されるようなチェーン・ストアがその発展の頂点に達するのは、自動車の普及とともに、人々が大都市の近郊や中小諸都市に大きく広がって住むようになる1920年代なのだが、しかし、チェーン・ストアという新しい形態と機能とをもった小売制度の登場、それによって人々が大きな流通・消費市場に組みこまれていくプロセスの発端が、この19世紀の最後の数十年間にアメリカに用意されていたのである。

### ③ 通信販売（店）

さて、1880年代末大都市で暮らす人々の消費生活を実現する一つの小売市場制度としてデパートメント・ストアが登場し、またアメリカ産業の大量生産と、大都市の郊外、地方の中小都市に広がりはじめた人々の生活を結ぶ一つの小売市場制度としてチェーン・ストアが誕生をはじめた頃、アメリカの人口の65%は農村にあった。<sup>9)</sup> この時期、すでに都市間には交通網が整備されつつあったが、都市と農村の間には、近代的な交通手段がなかった。農村と都市とが交通によって結ばれるようになるには、1920年代の自動車の大衆化時代まで待たねばならなかったのである。

そうした時期に、農村にも消費生活のはしりが及びはじめた。都市から遠く離れた人々の暮らしのなかに新しい生活がはじまろうとしていたのである。しかし農村には、これをいきわたらせる流通の組織がなかった。すでに述べたように、地方にもジェネラル・ストアが存在していたが、それは十分ではなかった。農村のよろず屋は小規模で、人々はかざられた商品の選択に甘んじなければならなかった。注文をしても、商品を手に入れるまでに数カ月もかかった。高い流通コストを負担しなければならなかった。農村部のジェネラル・ストアに商品を供給したのは、大都市の卸売商で

あったが、両者をつなぐ流通経路は長く、そこには多数の中間業者が介在していたからである。

そうした状況のなかで登場したのが通信販売（店）である。

現物ではなく、規格化されたカタログによって商品を供給する通信販売自体は、南北戦争以前から存在していた。それは、金物や医薬品の卸売商が小売商に商品を提供するときに利用する一つの卸売形態だった。ところが、1872年「モンゴメリー・ウォード社」(Montgomery Ward and Co.) が、そして1892年に「シアーズ・ローバック社」(Sears, Roebuck and Co.) が、直接、農村に暮らす人々をターゲットにカタログ販売を行ない、やがて、これを大規模な小売制度に発展させるのである。

通信販売（店）は、この時代のアメリカの社会的諸制度の進化の所産でもあった。アメリカでは、この時期に、学校教育が全国に普及しつつあった。通信販売の発展は、義務教育による、人々の「読み」「書き」能力の向上に支えられた。また、この時代アメリカでは、郵便・速達制度が確立されていった。こうした社会制度なしには、通信販売業の発展はなかったに違いない。

アメリカ最大のメールオーダー・ハウス、シアーズ社は、リチャード・W・シアーズ (Richard Warren Sears 1863-1914年) によってはじめられ、最初は、時計の郵便販売という小さな資本から出発した。<sup>100</sup>そして、農村という広大な地域をターゲットに、都市の暮らしのなかに広がりはじめたさまざまな商品を、安価をモットーに提供しようとした。大がかりな広告活動を行なって、会社の信用を高めるとともに、自社の取扱商品の周知を徹底した。ニューヨークに仕入れ事務所をおき、現金による一括仕入れを行ない、取扱商品の製造にも手を染めた。そして各地に配送工場をつくっ

て輸送の合理化をはかり、実用的で信用のある商品の配達に努めたのである。

商品の信用を高めたのは、シアーズ社がとった返品（金）制度、保証制度、無料修理制度だった。シアーズは、顧客が気にいらぬ商品は返すことができるという返品政策を採用した。そして買い上げ商品の6年間の保証、6年以内の無料修理、2年以内の自然的故障に対する返金などの政策を導入し、売上高を延ばし、取扱商品の系列をつぎつぎと増加させた。<sup>11</sup> 1892年に、ミシン、自転車、クリーム分離器、1895年に、衣料品、布製品、軽装四輪車、楽器などを加えて、1900年には百貨店とほぼ同じような商品構成をもつまでになる。<sup>12</sup>

シアーズ社は、1920年代初期には、通信販売に係わるすべての業務を、シカゴにある本社の指揮のもとに統括し、通信販売による小売業を巨大な企業に仕上げていくのだが、こうしたシアーズに代表される通信販売業の発展により、19世紀末広大な農村世界にも、大量生産と大量消費を結びつける流通・消費市場が準備されていたのである。農村を巨大な大衆消費市場に組みこみ、農民を消費者にしていく消費社会の下地が用意されていたのである。

さて、つぎは、後者、つまり生産の世界から生じた新しい勢力に話を向けることにしよう。製造業者でありながら、商業のつくった流通組織に従属せず、独自の流通のシステムを管理・創造し、最終消費者をターゲットに、みずからつくりあげた財やサービスを提供していこうとするグループである。その多くは、19世紀最後の数十年、中西部を舞台に登場してくる消費財製造企業だった。

まず、彼らが等しく採用していた一つの独特な生産方式、つまりアメリカの製造方式—これらがのちの消費社会形成の重要なベースの一つとなる

一と呼ばれるものから説明をはじめよう。

### 3 革新的製造企業の登場

#### ① アメリカ的製造方式

すでにアメリカは19世紀中葉に、産業国家の本国、イギリスの技術者たちが畏敬の念をこめてアメリカ的製造方式 (American system of manufactures) と呼ぶ、一つの生産技術をもっていた。

1851年、ロンドン、ハイド・パークの「水晶宮」で開かれた産業博覧会に、アメリカは、その産業成果の粋を出品した。アルフレッド・ホブス (Alfred Hobbs) の銃前、サミュエル・コルト (Samuel Colt) の回転拳銃、サイラス・マコーミック (Cyrus McCormick) の刈り取り機などがそれである。<sup>13)</sup> ヨーロッパ人は、アメリカ産業が生んだ製作機械が信じがたいほど大量の製品を製造するのに驚くと同時に、その製造された製品が均質の精度と能率をもっていることに舌を巻いた。

また、ロビンズ・アンド・ローレンス社のライフル銃とその製造方式にも驚かされた。複数の銃を分解し、部品をバラバラにしても、ふたたび同じ精度をもつ銃に組み立て直されてしまう。人々は、この銃の部品の互換性の高さに、その高い互換性をもつ部品の製造過程に衝撃を受けたのである。

ヨーロッパ人は、植民地から出発し、産業社会となってわずか半世紀に満たない後進国アメリカが、これほどまでに産業を進化させていたとは思ってもみなかった。イギリスは二度 (1851年と1853年) にわたる工業調査団をアメリカに派遣してその秘密を明らかにしようとした。その結果は三つの報告書にまとめられたが、そこではつぎのような点が指摘されていた。

1. マシン・システムが積極的に採用されていること、

2. 製造工程が多数の工程に分割され、その分割された各工程ごとに規格化された互換性の高い部品がつくられること、
  3. その互換性部品をつくるために、汎用工作機械ではなく多数の自動的な「専用の工作機械」が導入されていること、
  4. そうしてつくられた各部品が、最終工程で別の人の手によって完成品として組み立てられること、
  5. そうした完成品が標準化され、均質化されていて、それが反復生産されること、
- などである。

このような特徴をもった方式こそ、イギリス人がアメリカ的製造方式と呼んだものなのである。

ところで、アメリカ的製造方式を一言で表現するとしたら、どのようにいえるであろうか。そう、それはシステム思考にもとづく一つの大量生産方式なのである。

イギリスは、人間と機械とを共生させたマン・マシン・システムを開発した。しかしそれはまだ本当の意味での大量生産システムとはいえなかった。イギリスは生産とその管理の過程に機械システムを導入したが、それによって長い伝統をもつ職人芸を排除することはなかった。イギリスは、むしろ機械を導入した新しい職人的伝統をつくりあげたのである。アメリカは、このイギリスがつくりあげたマン・マシン・システムをベースに、大量生産方式を開発した。その際イギリスがそこにもっていた伝統的、経験的職人芸を取り除き、その代わりにシステム思考を導入したのである。

システム思考、それは伝統的な価値、既存の知識に縛られない発想である。対象全体を、より一般的な視点から一つの有機体として把握する方法である。そして設定された目標の実現という観点から、全体をもっとも合

理的にいくつかの部分に切断・分解して取り扱う。この切断・分解されたものを、最適な構造をもつ全体に組みあげていこうとする方式である。

アメリカの産業は、このシステム思考にもとづく大量生産を志向したものである。製造工程を多数の工程に分割し、その各工程ごとに、規格化された互換性の高い部品をつくりあげようとしたのである。そうして製造した各部品を、最終の工程で最適に組み立て、標準化され、均質化された完成品を大量に反復生産するシステムを生みだそうとしたのである。

アメリカの製造方式はしかし、このような生産の技術的側面だけをもつものではなかった。技術と同時に管理の要素をももっていたのである。それは慣習的、歴史経験的な方法ではなく、一つの工場を有機的な全体としてもっとも合理的に動かそうとする機能的な管理の方法であった。一つの設定された目標を実現するために必要な原材料や部品を確保し、工場のさまざまな活動を調整しながら、工場のラインや人員の配置を明確化する、一つの工場管理の方法であった。あるいは決定された精密度や調査基準にもとづいて測定、検査し、出荷の準備をする、一つの工程管理の方法でもあったのである。

こうしてみるとアメリカ的製造方式とは、技術と管理のシステム志向をベースにした大量生産方式だということになる。アメリカ産業はこの方式を採用しながら、複雑な構造をもつ製品、工程の開発に挑戦し、未知の産業領域を切り拓いていくことになるのである。

この方式の諸要素のいくつかは、もちろんアメリカに固有なものだとはいえないかもしれない。その起源は、最初の産業社会をつくりあげたイギリスにそれを求めることができるであろう。しかしこの方式はイギリスの産業社会には広がらなかったのである。<sup>14)</sup> システム思考は、アメリカの産業社会の形成とともに進化したのである。それを推進したのはアメリカが

生んだ数々の発明的企業家であった。そして企業家にそれを志向・導入させ、それを定着・発展させたもの、それはアメリカ社会が受け容れ続けた移民労働者であった。

すでに述べたようにアメリカの産業化は、旧世界からたえることなくやってくるさまざまな移民によって担われた。アメリカの産業家が準備する近代的な技術・管理と、多様なしかもつぎつぎと入ってくる移民がもちこむ、前近代的な労働慣習・様式との間には激しい緊張・葛藤が続いた。この持続する緊張・葛藤を回避、克服し、アメリカの産業を大きく発展させる方法として選択されていったのが、このシステム思考の生産と管理の方式ではなかったか。

もとよりアメリカ人も伝統的価値観や態度にこだわりがなかったわけではない。しかし異質な人々をたえず受け容れていくこの社会では、それにいつまでもこだわっているわけにはいかなかった。職人芸のもつ誇りや個性、製品の品質やそれを生み出す工程管理の高水準を強調する職人的伝統にこだわるよりもむしろ、多様な人々に受け容れやすいより普遍的な方式が選択されていったのであろう。それは、旧世界からたえず移民を産業労働者として迎え入れる運命をもったアメリカ産業が、その運命に即してとった一つの適応形態であった。

そしてこのシステム思考は大量生産に結びついた。アメリカ産業が大量生産を志向していったのは、なによりもこの社会が、大衆の自由・平等・幸福の追求という、あのアメリカの理想を掲げた国であったからであろう。この大衆の理想を実現する一つの具体的な方法こそ、まさに大量生産であった。この方法によってたくさんの人々が富の配分にあずかれるからである。アメリカ人は、この大衆の夢を実現するために、大量生産のベースとなる規格化と標準化を受け容れたのである。

アメリカ的製造方式は、なによりも移民社会であり、大衆社会であるアメリカの所産だった。そしてアメリカが産業社会から消費社会に進むことができたのは、産業社会の時代に、この大量生産という、技術と管理の方式を育ててきたからではないだろうか。豊かな消費生活の配分という人類社会の夢は、この大量生産によってはじめて実現されることになるからである。もちろん大量生産のターゲットが、なによりも大衆のための消費財へと切り換えられなければならないのだが。

このようなシステム思考にもとづく大量生産方式は、19世紀の初頭からはじまり、そのなか頃にはっきりとその姿を見せはじめるのだが、しかしそれはアメリカの製造工業のすべてにいきわたったものではなかった。またいきわたったところでも、それが決定的な役割を演じたわけではなかったし、それはまたけっして完成されたものでもなかった。<sup>95</sup> アメリカ的方式を特徴づけた一つの要素、互換性製造方式を取りあげてもそれは完全なものではなかった。最終段階で、これに人の手を加え、仕上げ直しをしなければならぬことのほうが多かったのである。しかしその完成をめざして試行錯誤は続けられ、この方式はしだいに進化をしていく。

合衆国陸軍の小火器生産からはじまり、1840年代後半から50年代にかけて、銃前、時計、ミシン、農業機械、回転拳銃、ライフルといった分野に姿をあらわしたこの方式は、やがてさまざまな産業へ広がっていく。1860年代から70年代の間に、精製・蒸留産業（石油、砂糖、アルコール、酒類）へ、そして1870年代後半から80年代にかけて、農産物加工およびその関連産業（コムギ、オートミール、ミルク、缶詰、タバコ、マッチ、石けん）へ、そしてゆっくりと、金属加工産業（鉄鋼、銅、ミシン）へと普及していった。<sup>96</sup> アメリカ的製造方式は、こうしてさまざまな産業に普及していくなかで少しずつ形を整え、大量の製品を生産する能力を高めていくので



ある。

## ② 革新的製造企業

アメリカの製造方式は、資本財、消費財（耐久消費財）双方の産業に広がっていくのだが、ここでは本論の主題—消費社会の形成—に沿うために、後者の消費財産業にターゲットを絞ることにしよう。

さて、こうしたアメリカ的製造方式と呼ばれる量産の技術・管理を導入していった企業群である。彼らは、この方式によって着実に、量産体制を築きあげると同時に、それに見合う市場の形成に向かった。市場の形成なしに大量生産の技術・管理はあり得なかったからである。それはシステム思考の当然の帰結であった。

1870年代から80年代はじめにかけて、この企業群のなかから、みずから全国的規模の新しい流通・消費市場の形成に向かうものが登場してくるのである。それは、彼らの量産した製品がこれまでになかったの新しい製品であるか、あるいは新製品でなくとも、それが従来とは違った形態、販売方法をもっていて、それを流通させる既存の組織が存在しなかったか、あるいはあってもその既存の流通経路を自分たちの意図どおりに動かすことのできなかった企業・産業である。

それは半生鮮包装食品・精製加工製品、生鮮加工食品・飲料産業、そして機械製造産業であった。それに対して、腕時計、掛け時計、錠前、銃といった産業は、みずから新しい市場の形成に乗りだすことがほとんどなかった。これらの製品については、それを流通させる卸売業、小売業あるいは自己の販売部門など、既存の流通システムが存在していたからである。<sup>17)</sup>

ところで、新しい流通・消費市場の形成に乗りだした産業である。その

やり方は当然のことながらさまざまであったが、しかしそのなかに、共通点を見いだして、いくつかのグループに分類することができる。<sup>88</sup>

第一のグループは製粉 (Washburn=Crosby, Pillsbury), オートミール (Quaker Oats), 缶詰 (Heinz, Campbell), 缶入りミルク (Borden), マーガリン・野菜油 (American Cottonseed Oil), 紙巻タバコ (American Tobacco), マッチ (Diamond Match), 石けん (Procter & Gamble), フィルム (Eastman Kodak), 灯油 (Standard Oil), 塗料 (National Lead, Sherwin=Williams) などの半生鮮包装食品, 精製加工製品分野の企業である。

これらの企業は自分たちの市場の開拓に、既存の卸売業者の組織する流通ルートを利用した。しかし、その流通を卸売商のやり方に任せるという伝統的な流通方式を採用せず、自分たちの量産製品に、みずからのブランドをつけ、この銘柄のついた商品の宣伝広告をみずから行ない、その存在を大衆市場に広くアピールした。それと同時に、その大衆消費者に向けて商品をもっとも効率よく流通させる、そういう流通ルートの流れに責任をとるという観点から、既存の卸売業者とその傘下にある小売ルートを動かし、活用して、大衆消費市場を切り拓こうとしたのである。

第二のグループは精肉業 (Swift, Armour, Cadahy, Morris, Hammond, Schwarzhild & Shulzberger), バナナ業 (Boston Fruit, のちの United Fruit), ビール醸造業 (Pabst, Schlitz, Blatz, Anheuser-Busch, Moelin), ソフト・ドリンク (Coca-Cola) などの生鮮加工食品, 飲料産業である。

食料品、特に生鮮食品は一つの土地に根ざしており、その流通する範囲は、長い間かぎられてきた。この制約を取り払ったのが、当時出現をはじめた冷凍・貯蔵・輸送技術の進展である。これらの企業は、この新しい技術を利用して食料品の広大な市場を切り拓こうとした。従来の流通市場

には、このような冷凍・貯蔵・輸送の設備をもちながら、大量の商品を流通させることのできる卸売業者は存在しなかったから、彼らは宣伝や販売員によって、みずからの商品の信頼性を訴えると同時に、小売店に向けて製品を送りだすための冷凍倉庫、貯蔵施設、輸送機関をもつ支店、事務所などを開設し、新しい小売ルートを開拓した。あるいは直営販売店の創設によって、新しい流通のネットワークを拡げようとしたのである。

さて、つぎは第三のグループである。これに属するのはミシン (Singer)、タイプライター (Remington) などの軽機械産業である。<sup>99</sup>

これらの企業は、最初、既存の卸売業者のなかから特約の代理店となるものを選び、そこを通して自社の製品を流通させようとした。しかし、それは成功しなかった。彼らがつくった製品はいずれもこれまでに存在しなかったものであると同時に、それを使いこなすためには、一定の技術の修得が必要だったからである。またこれらの製品には部品の交換、点検・修理を欠かすことができなかった。そしてなによりもそれらは高額で、これを購入するためには、割賦販売が必要であり、そのために信用の供与が欠かせなかったからである。既存の流通業者には、そうした諸機能を十分に果たすことのできる者がいなかったのである。

彼らは、大きく成長しつつある都市に直轄の支店網を整備した。この支店でみずから訓練した店員に商品の展示、デモンストレーションをさせ、ここに部品や付属品をストックし、点検や修理に応じた。そして信用給与のための信用調査をした。自社の各支店は、そのテリトリーの需要をキャッチするアンテナとなると同時に、未開拓の市場を拓くための前進基地となった。

このようなさまざまな企業によってとられた市場戦略は、当該企業の市

場形成に向けたさまざまな試行錯誤のなかから選択されていったものだが、それによって彼らの量産体制に見合う流通システムが整い、大きな消費市場が切り拓かれ、彼らはしだいに大きな企業に発展していくのである。

19世紀最後の数十年に登場した大規模小売企業の商品（品揃え）戦略、価格戦略、販売促進戦略、立地戦略、あるいは革新的製造企業によってとられた製品戦略、流通戦略、広告戦略などは、やがて大きくはじまる新しい流通・消費市場形成のための知的体系（活動・技術・理論）の萌芽であった。この大衆市場形成のための体系はさらに内容を充実させつつ、やがて「アメリカン・マーケティング」と呼ばれることになる（マーケティングは、アメリカ消費社会形成の大きな誘因、所産の一つとなる。これについてはあとでもまた述べられることになるだろう）。

いずれにしても、この時代に登場した創造的、革新的企業がその市場形成に向けて投入した努力は既存の流通組織にさまざまな影響を与えた。既存勢力の反発をつくりだしたり、同調者を生みだしたりした。その存在は、アメリカがその産業社会を消費社会へと変換させるうえで、大きな礎となった。このようにアメリカ社会は、その産業社会の形成（特にその後半）の過程で、すでにつぎの消費社会に向かうための流通・消費市場の形成を全国的な規模で準備していたのである。

産業社会から消費社会へと切り換わるためにはしかし、さらに大きな動きがこれに加わらねばならなかった。それによって、もっと巨大な流通・消費市場の形成が行なわれなければならなかったのである。しかし、動きはすぐにははじまらなかった。20世紀の転換期、アメリカ社会はきっかけをつかめぬまま、産業社会の最後のステージを迎えるのである。恐慌は激しさを加え、アメリカ社会は困難な状況に立ちいたる。やがて、そのきび

しい状況のなかから新しい動きがはじまり、産業社会は消費社会へと転換をはじめていくのである。

つぎにその様子を俯瞰することしよう。時期は20世紀初頭から第一次大戦までの時代に相当する。

## 5. 消費社会への転換

—— 20世紀初頭から第一次大戦まで ——

### 1 試練の時代

産業社会が激しい恐慌現象を引き起こした19世紀末、アメリカの産業はどのような状況にあっただろうか。アメリカの各産業は、恐慌による経済の破綻というきびしい状況を生き抜かねばならなかった。その生き残りのために多くの産業が採用した基本戦略は、新市場の創造ではなかった。彼らがとった戦略は、既存市場の制覇だった。その目的を実施するためにとられた方策が企業合同や企業連合だったのである。

この、既存市場の征覇をめざす同種企業の合同・連合による水平的統合は、1875年頃から1900年代初頭までの時期、激しい勢いで進行した。スタンダード・オイル (John D. Rockefeller)、スウィフト・アンド・カンパニー (Gustavus F. Swift)、アメリカン・タバコ・カンパニー (James B. Duke)、U. S. スティール (Elbert H. Gary)、カーネギー・スティール (Andrew Carnegie)、ウェスティングハウス・エレクトリック (George Westinghouse) といった巨大企業が誕生した。

この同種の企業の水平的統合だけでは、まだ既存市場の制覇は完了しなかった。製造企業がさらに徹底的に市場を支配するためには、原材料を供給する企業から、完成された製品を販売する企業にいたるまで、関連する企業を垂直的に統合しなければならなかった。原生産・調達・流通・消費におよぶ市場全体をコントロールし、一つの巨大な統合企業をめざすこの

戦略を最初にとった企業家として知られているのがアンドルー・カーネギーである。<sup>(1)</sup> 彼によってはじめられたこの戦略は、他の製造企業にもまたたくまに広がった。

この関連企業の垂直的統合の動きは、製造企業だけにとどまらなかった。それは小売商業にも広がった。シカゴの百貨店「マーシャル・フィールド」のように、みずから製造分野にまで進出し、自分の工場を所有する流通企業まであらわれるのである。この関連産業の垂直的統合は、1900年代初頭から第一次大戦後まで続けられることになる。

アメリカの多くの企業はこのような水平的、垂直的統合によって、かぎられた市場を独占化しようとした。しかしこの時代の企業の多くがとった既存市場の独占化をめざす生き残り戦略は、困難な状況の解決にはならなかった。解決どころか、事態をさらに困難にさせる結果となった。なぜなら、企業の統合により巨大な企業群が誕生し、それらがさらに巨大な生産物を産出し、それが消化されないままに市場にあふれ、恐慌をさらに悪化させたからである。

産業社会は、その矛盾のきわみにいたるのである。そのきわみのなかから、本格的に、人類の第二の夢—豊かな消費生活—を実現させようとする大きな動きがあらわれてくる。既存の小さな、薄い全国的市場の独占化ではなく、広く、深い市場の創造へと。そう、産業の照準をアメリカの貧しい産業大衆にセットし、彼らをターゲットに、安価でいて、しかも優れた品質を大量に生産、品揃えをし、これを大量に流通させようとする企業家が数多く登場をはじめるのである。

さて、産業の側に生じた動きについてふれてきたが、それだけではアメリカ社会は、産業社会から消費社会へと転換をはじめることではできなかつ

た。なによりもアメリカの産業大衆自身を、消費大衆にするための下地が用意されなければならなかったのである。

19世紀最後の数十年間、産業化の急激な進展とともに、大都市とその近郊、地方の中小都市に暮らす人々の所得も少しずつ上昇をはじめていた。人々は百貨店、チェーン・ストア、専門化された小売店を通じて、豊かな消費のはしりを味わいつつ、さらにそのうえの豊かな消費生活にあこがれる産業大衆になっていた。そして都市から遠く離れて暮らす農民もまた郵便による通信販売によって、都市的な生活様式を受け容れはじめていた。

やがて、これらの人々が消費大衆へと変貌していく時代がやってくるのだが、しかしそのプロセスはけっして順調ではなく、そこにいたるまでに人々はいま一つ大きな事件を体験しなければならなかった。大いなる混乱を経験しなければならなかったのである。アメリカ人にとって一つの大きな試練となるその混乱を通して、人々は産業大衆から消費大衆に変わる用意をすることになる。

産業社会が生み出す恐慌は1890年代に入り、深刻の度を加えはじめていたが、これをさらに激化させる一つの大きな出来事が生じたのである。そう、移民の国アメリカに、新たな移民が大挙して渡ってきたのである。第二波の移民である。それはこれまでのものとは比較にならないくらい大きな衝撃をアメリカ社会に与えた。

その数が膨大であった。1821年から1890年までの70年間にアメリカの土を踏んだ人々は計1,500万であったが、20世紀の転換期、1891年から1920年までのわずか30年間に、1,800万人が押し寄せた。<sup>(2)</sup> 数が大きかっただけではない。この時期の移民は、それ以前の移民とはさらに大きく異なった習慣や文化をもった人々だったのである。移民の8割は、南・東ヨーロッパの出身者だった。

19世紀初頭、北・西ヨーロッパで進行した産業化の波は、19世紀末、南・東ヨーロッパにも及んだ。産業化はこれらの伝統的社會に大きな衝撃を与え、そこからたくさんの人々を外へ向けてはじきだした。その大きな部分が経済的、社会的上昇のチャンスを求めて当時世界でもっとも進化をとげていた産業社會、アメリカに向かったのである。400万近い人々がイタリアからやってきた。ユダヤ人虐殺運動、ポグロム（Pogrom）に追われて、200万のユダヤ人がロシアから渡ってきた。ポーランドから100万人、さらにハンガリー、ギリシャ、アルメニア、シリア、トルコからも移民者が続いた。この時期の移民の5人中4人が北東部・東中西部の諸都市に住み着いた（日本からも9万人がやってきたが、彼らのほとんどは西海岸に定住した）。<sup>(3)</sup>

彼らはかつての移民たちがそうしたように、民族のサブ・カルチャーに従い、旧来の伝統的習慣や価値観をもって、都市の内部に民族コミュニティを形成し、アメリカ社會に適應しようとした。しかし、すでに産業化は高度に進展していた。しかも彼らが持ち込んだ価値、習慣は、過去の移民のそれよりもはるかに異質度が高かった。彼らの守る民族的慣習、宗教、伝統は、先住のアメリカ人をいらだたせるものだった。彼らがはびこることによって、旧き良きアメリカの伝統が脅かされそうに思えたのである。しかもこの時代、1893年から深刻な不況がはじまっていた。大量の異質な移民の流入は不況を加速させた。アメリカ社會は、反移民感情を高揚させた。移民排斥の運動をさえ引き起こしていくのである。

それでもアメリカは移民を拒むわけにはいかなかった。この国はなんといっても移民からつくられた国であり、この時代、世界の移民に豊かな仕事の機会を配分することを運命づけられた、世界最強の産業社會であったからである。



先住のアメリカ人は、彼らを積極的にアメリカ人に仕上げることによって、受け容れていくのである。1890年代から移民をアメリカ人にするための「アメリカ化」(Americanization)運動がはじまる。それは、一方では移民者の立場に同情と理解を示し、彼らがアメリカの生活に適應するのを積極的に援助しようとする改革的な形態をとり、他方では移民たちをアメリカの制度や信条に従わせ、アメリカに対する忠誠心を植えつけようとする愛国主義的な形をとった。

こうしたさまざまな運動の成果が積みあげられ、1910年代に入ると、アメリカ化運動は移民者の成人教育に発展した。連邦政府、各地の市民団体、そして学校当局が連携してこれを推進した。やがて大都市ではほとんどの学校が移民者のための英語、アメリカ史、公民などの夜間クラスを開講するまでになる。<sup>(4)</sup>

こうした官民一体のアメリカ化教育が進展すると、先住者はつぎの段階に進まねばならなかった。そう、彼らはあとからやってきた無数の異質な移民たちにも、自分たちがすでに享受していた豊かな消費生活のはしりを分けてやらねばならなくなったのである。移民者にアメリカの消費生活の配分を認めたということ、そのことは、先住のアメリカ人が彼ら以上に豊かな消費生活の配分にあずからねばならないということの意味した。

市場社会においては、消費生活の配分はただではない。ここで人々が豊かな消費生活を享受しようと思えば、みずから産業労働者として一所懸命に労働に精励しなければならないのである。すでに新しい消費生活のはしりを味わっていた先住のアメリカ人は、あとからやってきた移民たちに負けまいと、さらに働き、節約をしながら彼らよりも高い水準の消費生活をめざした。

そしてすでに先住のアメリカ人によって実現されはじめていた消費生活は、これからアメリカ人になろうとする人々にとっては大きな目標となっ

た。この目標を実現するために、彼らはアメリカ人にならねばならなかった。移民たちはどれほど熱心にアメリカ化教育に参加したことだろうか。そして不慣れな職場でもってどれほど勤勉に働いて、豊かな消費者になろうとしたことだろうか。

こうして人々は、20世紀の転換期のきびしい状況のなかで、経済的にそして社会的に上昇しようとする激しい意欲をもちはじめるのである。そしてそれこそがアメリカの産業大衆が消費大衆に変貌していくための大いなるバネとなったのである。

## 2 市場の拡大化

こうした状況のなかから、大衆の夢—豊かな消費生活—を実現させることによって営利を追求し、名声を得、成功を収めようとする企業が数多く登場するのである。20世紀初頭、アメリカ社会が消費社会に転換するうえで大きな役割を演じたと思われる勢力を流通の世界、生産の世界からそれぞれ一つずつ取り上げてみることにしよう。

第一は、19世紀後半に登場をはじめていた流通企業、デパートメント・ストアである。

### ① 百貨店の時代

デパートメント・ストアは、1860年代から70年代にかけてアメリカに誕生していた。これはすでに述べたように、あらゆる商品部門を一堂に集め、豊富な品揃えを誇る大規模小売制度であった。しかし19世紀には、それは大都市というかぎられた世界にしか登場していなかった。その百貨店が、20世紀に入るとしだいに増加をしていくのである。大都市には複数のデパートがならぶようになり、やがてそれが大都市だけでなく、中小の諸都

市へ大きく広がっていったのである。百貨店は、たくさんの人々に足を運ばせねばならない小売制度である。人々の集まりやすい、都心の商業一等地に立地されていった。

デパートは商品の仕入れに大きな交渉力をもっている。なによりも巨大な販売システムを有しているからである。百貨店はこの大きな商品選定力を背景に、今日の暮らしのための安価な日用品と同時に、明日の生活を呈示する、一ランクうえのさまざまな商品群を豊富に取り揃え、それを多彩なサービスと組み合わせた。大量広告に引き寄せられて、買い物やウィンドウ・ショッピングに周辺から、あるいは遠方から足を運んだ人々を迎えたのは、専門に訓練された、豊富な陣容を誇る店員たちだった。

ここに展開された消費生活は、近隣の零細な小売店ではけっして実現されることのないものばかりだった。人々はここを訪れることによって、自分たちがかぎりない欲望をもたされた存在であることに気づかされていくのである。

大都市に数を増やし、中小の諸都市に進出していったデパートは、この時代の大衆消費市場の形成にどれだけ大きな役割を果たしたのか。それがために、1900年から1920年までの20年間は、アメリカでは百貨店の時代と呼ばれることになるのである。<sup>(5)</sup>

それではつぎに、20世紀初頭、アメリカの流通・消費市場の形成にとりわけ大きな役割を演じた製造企業に話を移そう。自動車産業である。<sup>(6)</sup> これについては、少し詳しく話を進めることにしよう。

## ② 自動車産業の登場

人類が、道路のうえを自在に疾駆して距離を克服する、自動の車を夢見るようになったのはいつ頃からのことであろうか。その夢が一つのアイデア

アとなって形を見せたのは、15世紀のヨーロッパだった。当時中世から近世へ移行する胎動期にさしかかっていたヨーロッパが、レオナルド・ダ・ヴィンチ（Leonardo da Vinci 1452-1519年）というひとりの天才を生み、自動車のアイデアはその彼の頭脳を通してあらわれたのである。以来いくつかのアイデアが誕生した。しかし、いずれも図面や模型の段階にとどまってきたのである。どの社会も、まだそれを実現できる科学的、技術的、そして社会的条件を整えていなかったからである。

18世紀に入って、やっとその長い間の夢を実現する条件を整えた社会が登場した。産業社会である。産業社会が最初に着手したのは自動車ではなく、蒸気機関車であった。産業社会は、みずからエネルギーをつくりだす自動機関を生みだした。その最初の自動機関が蒸気機関であり、これが交通機関に応用され、そして生まれたのが、レールのうえを走る自動の蒸気機関車だったのである。これは交通・運輸の歴史を変える革命的事件であった。人々は自動の交通・運輸機関の素晴らしさを知った。

しかし鉄道には線路という制約があって、面状に広がる空間のうえを線状にしか動けなかった。しかもそれは、個人が所有できるものではなかった。人々はこれを公共の交通・運輸機関として利用するしかなかったのである。鉄道の驚異的な力を知れば知るほど、これのもつ限界もまた大きく感じられるようになった。

人々は限界を越えたいと思うようになった。それを可能にするのが自動車であるはずだった。そのアイデアは、道路さえあれば、そのうえを自由自在に移動できるものであった。しかもそれは個人の所有物となり、個人の意思のままに動くものであった。これは人類が長い間果たせずにきた夢であった。鉄道の出現はまずその人類の夢を、実現できる夢に近づけたのである。

19世紀末、すでに西ヨーロッパとアメリカの二つの大陸に産業社会がで

きあがっていた。大西洋をはさんだその両大陸の産業国家が自動車の開発を競いあったのである。どの社会もすでに、それを実現にもちこめるだけの科学的、技術的知識をもっていた。各国の発明家たちがこの時代の科学と技術の粋を組み合わせ、自動車の開発競争に挑んだのである。

自動車の開発、それにはまず自己推進する車の動力が開発されねばならなかった。最初に考案されたのは、すでに登場していた蒸気機関と電気モーターを利用することだった。しかしこれらの応用からは自動車はできなかった。発明家たちは、失敗の体験を積みあげて、別の動力機関の開発に向かうことになる。

自動車用のエンジンとして最終的に選択されたのは、ガソリンをエネルギーとする内燃機関だった。この内燃機関の開発競争にさきに勝利をおさめたのはヨーロッパだった。そしてそれを原動力にして、さまざまな機械をもっとも合理的に配置し、現在の自動車の原型に近づけたのもヨーロッパがさきだった。1890年代のことである。

アメリカは自動車の開発競争ではヨーロッパにさきを越されたのである。しかしアメリカにも自動車のアイデアを具体化しようとする多数の熱狂的な発明家たちがあらわれた。彼らは、ヨーロッパの技術を研究しつつ、独自の技術を開発した。その成果が積みあげられ、1895年から1899年の間には、すでにのちのアメリカの自動車産業の基礎が用意されていったのである。

先進産業社会は、こうして、道路さえあれば地表を自在に移動できる、夢のようなパーソナル・オートモビリティ機関を出現させた。自動車が人々の暮らしのなかに入っていく準備は整えられたのである。

自動車を社会に浸透させるためのさまざまな動きがはじまった。各国で

自動車の長距離耐久レース、トラックやロードでのスピード・レースが主催された。新しいモデルを紹介する自動車ショウが開催された。それは自動車の技術に対する人々の信頼性を高め、人々の想像力を激しくかきたてた。そして自動車業界が業界誌を使って自動車の魅力を宣伝した。それだけではない。一般の新聞や雑誌が、自動車の素晴らしさを、広いスペースを割いて報道したのである。

自動車は技術的にも、また社会的にもまだ進化の途上にあった。改良、改善されるべき点は無数にあった。しかし自動車は、その専門家たちの手から一般の人々の手に激しい勢いで渡っていくのである。自動車は高級品だった。それはまず一部のかぎられた富裕階層、そして実業家、医者、技術者の手に渡った。しかしそこにとどまらなかった。

産業社会は、自動車を社会の広い層にも浸透させていくのである。なぜなら産業社会はすでに大衆を社会の主人公にしなければならない時代に入っていたからである。その主人公に、この時代の最大の産物を配分してやらなければならない時期にさしかかっていたからである。いや、自動車の特徴がなによりも、大衆の一人一人に配分されうる消費財であったことである。大衆消費財となることによって、自動車は、たくさんの関連分野を擁するすそ野の広い産業分野として、産業社会の発展をリードする新しい主要産業となる可能性をもっていたからである。

しかし人々のまえには大きな壁が立ちただかっていた。自動車は高額で、しかもこれを維持するには経費がかかったことである。多くの産業国家の国民は、自分のところに配分の順番がまわってくるまでには長い年月が必要だと思ったに違いない。

アメリカでは事情がかなり違っていた。この国では、自動車の保有が急速に中産階級に浸透していくのである。アメリカは中産階級を中心とする

大衆社会だった。大衆が自由と平等と幸福をかぎりなく追求することを運命づけられた社会だった。アメリカはもっとも進化した産業社会をつくりあげた国であった。

しかもすでに述べたようにアメリカ的製造方式という大量生産の技術を育んだ社会だった。この社会が技術的進歩にかぎりない信頼をおき、人々の生活の向上に技術を選ぶというのは当然であった。(のちに自動車の人々の間に広くいきわたるようになると、それが大きな交通問題を引き起こしていくようになる。また自動車を動かすためのエネルギーが膨大な量になり、それが地球資源枯渇の原因の一つになり、そして自動車の排出する汚染物質が大気に蓄積され、それが地球環境破壊の一因になっていく。人々は、こうした問題は技術では解決することが不可能であることを知るようになるのだが、しかし)この時代、人々は技術に予期し得ない事態が生じてても、それは技術革命によって乗り切れるというくらい、技術に対して深い信仰心を抱いていた。そうした技術信仰のなかにあって、その技術の粹である自動車を人々が受け容れていくのはごく自然であったろう。

アメリカはどこよりも社会的なモビリティの高さを大きな価値とした。そしてどこの国の人よりも、個人であろうとした。その二つを実現するうえで、自動車は欠かすことができなかった。そしてなによりもアメリカは、大衆が欲望をもつことを認める社会だった。

マス・コミュニケーションは大衆にパーソナル・オートモビリティの魅力をアピールし、これに対する人々の欲望をかきたてた。アメリカのマス・コミは、アメリカの理想実現の監視人であると同時にこの国の大衆の代表でもあったからである。自動車の保有は、すでにアメリカ人となった人々がつぎにねらう身近な目標となった。20世紀の転換期にこの大陸に渡来し、これからアメリカ人になろうとする人々にとって、それはアメリカそのも

のだった。これを所有することによって、彼らはアメリカ人になろうとしたのである。

アメリカでは、自動車産業を育て、自動車市場を形成し、これを大衆に配分するうえで、政府は積極的ではなかった。<sup>(7)</sup>すでに述べたように、政府は市場形成にはより少なくしか干渉しない、そういう市場原理をもつ国家であったからである。国家の権力を限定する、そういう原理にもとづいて、支配者は被治者から権力に対する同意を獲得し、それをかぎりなく志向することを憲法に掲げた国であったからである。自動車の大衆市場をつくり、それを大衆に配分する主役を演じたのは、アメリカの企業・産業であった。

アメリカには、自動車はかぎられた階層のもの、高額な商品であるという発想から抜けでて、最初から大衆向けの自動車をつくる、大衆市場にターゲットを絞り、大量に自動車を生産し、大量に販売することによって、莫大な利益を上げ、成功しようとする企業家たちが登場したのである。この国では産業家も大衆の出身であったからである。大衆の夢を理解し、大衆の夢の実現をわが夢の実現とすることができたからである。そしてなによりもアメリカの市場原理が大衆を相手に利潤を追求し、成功することをよしとしたからである。この利潤と成功が大衆の利益と幸福に資するものであったからである。

大衆市場の形成、それは二つの基本戦略からなる。拡大化（一様化）戦略、そして深耕化（多様化）戦略である。本来市場は、異質な、多様な層から構成されている。この多様な層をさまざまな操作によって均質化し、大量販売の素地をつくりだし、市場を拡大していく、これが拡大化（一様化）戦略である。この戦略によって均質化した市場を、ふたたび別の操作



を通して細分化し、市場を深化させていくのが深耕化（多様化）戦略である。

自動車の大衆市場の形成は、まず前者の戦略によってはじめられた。そう、最初から人々の多様な要求に応える方法ではなく、その差異をならし、最大公約数的な需要をつくりだし、市場を拡大していく戦略だった。そのためには価格の安い自動車がつくれねばならなかった。価格が低廉であると同時に、すぐれた品質をもつ自動車でなければならなかった。それに応える道は、自動車の車種、モデルを絞りこみ、自動車の大量生産をはかることだったのである。こうした拡大化（一様化）戦略推進の代表者となったのがヘンリー・フォード（Henry Ford 1863-1947年）なのである。

彼は1903年、ミシガン州ランシング Lansing にフォード自動車会社（Ford Motor Co.）を設立し、小型、軽量、低価格、そして運転のしやすい大衆用の車の開発をはじめた。モデルF（1,000ドル）、モデルB（2,000ドル）、モデルC（950ドル）と進み、1906年モデルNをつくりだした。4気筒、15馬力、価格600ドル、在来型の小型車（1906-1907年）である。このN型フォードは、大衆市場において大きな反応をつくりだした。多くの人々が、これに購買意欲を示したのである。それは最初の大衆車の出現であった。

N型の成功により、フォードはさらに大きな鉅脈を探りあてようと、性能の向上をめざした。1908年、4気筒、20馬力のエンジンをもつT型（1908-1923年）が開発された。T型フォードは、大衆に受け容れられはじめた。巨大な反応が起りはじめたのである。大きな市場の可能性が開かれはじめたのである。もっとも多くの購買者層を形成することのできる、さまざまな需要を一様化（標準化）できる製品ができあがったのである。

この製品をたえず大衆に受容させ、大衆市場を形成するうえで重要だったのはなによりも価格戦略だった。価格をたえず下げていくことだった。彼はT型モデルにターゲットを絞り、その量産を決定した。量産によって価格の低下を可能にしようとしたのである。フォードは、そうしながら品質の改善、技術の改良を怠らなかった。彼はたえず製品の部分的改良をし、性能の向上をはかりつつ、製品の標準化、大量生産化をはかろうとしたのである。

量産の方式はすでにアメリカ的製造方式として存在していた。彼はこの方式を、自動車製造の技術と管理に応用し、最高度の大量生産方式—アセンブリー・ライン—をつくりあげた。デトロイトの北西約7キロメートルに位置するハイランド・パーク Highland Park 工場でのこの自動車の大量生産方式が採用された。1908年950ドルだったT型フォードは、1916年には360ドルへと価格を下げていくのである。<sup>(8)</sup>

こうして低価格の自動車が誕生したが、これが商品となるためには、全国に分散する大衆購買者の手に流通させねばならなかった。この時期、流通過程には、製造された自動車の販売を専門にする金融力のある流通業者（ディストリビューター）が育っていた。メーカーの多くが自動車の販売をこのディストリビューターに依存させていた。しかしフォードは、自社独自の流通システムをつくり、それによって自動車を大衆に配分する方式を採用した。

フォード社はまず、組立て工場の地方分散をはかった。1910年代に入ると、カンザス・シティ Kansas City をはじめに、1915年までに、全国26カ所に及ぶ組立て工場を配置した。この各地の組立て工場がそれぞれにディーラー網を組織し、そのディーラーに販売を担当させる、ディーラー直売方式が採用された。

1913年7,000, 20年には17,000店のディーラーのネットワークができあがった。<sup>9)</sup> 組立て工場からでた自動車は、このマネジャーによってコントロールされるディーラーを通して消費者のもとに送りだされた。修理はこのディーラーの手によって行なわれ、修理に必要な部品は、各組立て工場からディーラーに供給された。

重要だったのは価格戦略、流通戦略だけではなかった。自社とその製品を人々に認めさせ、大衆市場を形成するためにはその存在をたえず大衆に知らせ続けなければならなかった。フォードは業界誌、一般雑誌・新聞を通じて、全国に向けて広告戦略を積極的に展開した。彼はこの大衆車の魅力を訴えた。それだけではなく、彼はなによりも自分を売りこんだのである。低価格、高性能の自動車、それを可能にした大量生産方式がいかに人々に大きな恩恵を与えたかを訴求した。その恩恵が、いかに個人の天賦の才によって実現されたものであるかを訴えた。その結果、彼はアメリカのもっとも偉大な英雄の一人になるのである。

こうした種々の戦略によって、標準化（一様化）された巨大な大衆市場が生まれていった。1908年10,607台、1916年には734,811台、そして1920年には933,720台の自動車の人々の手に渡っていくのである。<sup>10)</sup>

草創期には、自動車産業はまだわずかな資本ではじめることができた。自動車の製造にはさまざまな部品が必要だったが、その部品は独立の部品メーカーに請け負わせればよかったからである。その代金の支払いも自動車の販売まで猶予されていた。販売もまた独立のディストリビューターや傘下のディーラーに任せておくことができた。代金についても、注文の段階で20%の保証金を、そして現品引き渡しの際に全額を受け取るという

形をとることができたのである。初期の自動車メーカーは自動車の基本設計者だった。その基本設計にもとづいて主要部品を組み立て、完成した自動車を流通業者に供給する役割のみを果たしていたのである。

フォード自動車会社も、1903年にわずか28,000ドルの払込資本と10数人の労働者と、わずか75×15メートルの広さの組立て工場をもって事業を開始した。<sup>11)</sup> そのフォードが大衆を巨大な市場に仕立てたのである。フォードが大衆をターゲットに、大衆車をつくることができたのも、彼が中西部（ミシガン州、デトロイト西南15キロメートルにあるディアボーン Dearborn）の農民出身であったからであろう。彼は、見事に大衆が主人公になる時代を見抜いたのである。

大衆市場をつくりだすためには、すぐれた品質の自動車をつくり、しかもそのコストを引きさげねばならなかった。そのためにはフォード社は基本設計と組立てだけでなく、その設計にもとづくあらゆる部品をつくるための工場を建設していくことになったのである。いや、生産だけでなく、つくりあげた製品を消費者の手に送りだすために巨大な流通チャンネルを組織することになった。やがて、フォード社は巨大な企業に成長し、第一次世界大戦勃発までに、新車市場のほぼ半分を占有する巨大企業に変貌するのである。<sup>12)</sup>

小さな工場からスタートして、それを巨大な企業に変貌させたフォードは、数々のエピソードを後世に残した。

1913年から14年にかけて、ハイランド・パーク工場に流れ作業組立てラインを導入したとき、フォード社は日給5ドル、1日8時間労働制を採用した。<sup>13)</sup> 自動車工業界の平均労働時間が1日9時間、一日当たり平均賃金水準が2ドル40セントの時代にあって、フォードは産業社会の新紀元を拓くパイオニアとして賞賛された。<sup>14)</sup>

またこの工場は、たくさんの人々に新しい雇用の機会を開いた。フォード社は犯罪歴のある人々、身体障害者、黒人、そしてイタリア人、ロシア人、ポーランド人、クロアチア人、ハンガリー人など南・東ヨーロッパからの移民たちと、実にたくさんの人々に対して職場を提供した。ヘンリー・フォードは、アブラハム・リンカーンよりもはるかに偉大な国民大衆の解放者であるとたたえられたのである。<sup>19</sup>

フォードが採用した大量生産方式は能率を増進させ、利潤を増加させた。そして労働者の賃金水準の向上、労働時間の短縮を可能にし、さまざまな人々に雇用の機会を拡大した。そしてなりよりもこの大量生産は、大衆に信頼性の高い、安価な自動車を配分した。それがために、多くの人々が、フォードを大衆に夢と希望を与えるアメリカの偉大なる英雄に祭りあげたのである。

これらのエピソードを現在の目から振りかえてみれば、別の、つぎのような解釈も成り立ちそうである。

労働時間の1時間短縮、当時の賃金水準のほぼ2倍の賃金の支払い、それは確かに産業労働者にとって破格の処遇であった。しかしこの日給5ドルの賃金は、会社への忠誠心をもつ人々、高い勤労意欲をもった人々にだけ配分されたのである。会社は日給5ドルを支払うかわりに、その従業員の個人的生活の細部にまでうるさく干渉した。その意味では労働時間の短縮、所得の増加は、勤労意欲を高め、生産の能率を向上させるための一つの合理的な原価引き下げ対策ではなかったか。また賃金の上昇は、確実に労働者の購買力を上昇させた。労働者はこれでフォード製の自動車を購入したのである。製品の販売量は増加した。その利益は賃金コストの上昇分を補ってあまりあるものであった。しかもその利益の増分は、フォードのふところに入りこむ仕掛けになっていたのではないか。

フォードの大量生産システムは確かに、多様な人々に雇用の機会を開いた。しかし組立てライン・システムでの労働条件は、これまでの労働とはずいぶん異質であった。それが生み出す単調な反復作業は、先住のアメリカ人の心性に、そして人間の本性にそぐわないものであった。そのような作業にたえず労働力を確保するためには、あらゆる人々に門戸を開いておかねばならなかったのではないか。

フォードは、確かに、自動車をもちたいという大衆の夢を実現させた偉大な人物である。しかしひるがえっていうならば、フォードが巨大な会社をつくりあげることができたのも、莫大な利益をあげることができたのも、そして英雄になり得たのも、実は彼に労働力を提供してくれた、彼の自動車を購入してくれたこの時代の大衆のおかげではなかったか。

とはいえ、フォードによって自動車の大衆消費市場が切り拓かれたのはたしかである。彼の採用した戦略によって市場が拡大し、人々が消費大衆になる道が用意されたのである。それは産業社会の時代の産業大衆から見れば、まるで夢のような世界だった。人々は、どこの国よりも多くの人々が自動車を所有することのできるアメリカに生まれたこと、そういう国の住民になったことを誇りに思ったに違いない。人々はフォードを英雄にした。そして彼自身も、国民の英雄であろうとした。そういう時代だったのである。

この時代、大衆消費市場の形成に向けて自動車をつくったのは、フォードだけではない。ジェネラル・モーターズ (General Motors) 系の各メーカー、クライスラー (Chrysler Corporation)、その他大小さまざまなメーカーが大衆市場をターゲットに種々の自動車を普及させた。人々は夢中になってこのパーソナル・オートモビリティを受け容れていく。

自動車の普及は大都市からはじまったが、しかしすぐに地方のミドル・タウンに移行した。<sup>06</sup> 1906年の普及車の出現とともに、農村もまた自動車市場となっていったのである。<sup>07</sup>

こうした自動車産業の出現に刺激されて、アメリカの種々の産業がいっせいに、大衆をターゲットにする消費市場の形成に向かうことになる。それに向けて組織を再編成することになるのである。

### 3 20世紀初頭、10年代のマーケティング

大衆市場を形成するための個々の企業の知的体系（活動・技術・理論）、またそれらを総合したものを、それぞれミクロ・マーケティング、マクロ・マーケティング、両者を合わせマーケティングと呼ぶとすれば、それは20世紀初頭から第一次大戦までの時代、どのような特徴をもっていただろうか。

人々の目には、豊かな消費生活が見えはじめていた。しかし、それを実現する流通・消費市場はまだ形成されていなかった。消費社会への転換はこの未形成の市場を大きく切り拓くことから始まった。このような時代にとられたマーケティングの中心をなしていたのは拡大化、一様化戦略であった。人々の多様な要求に応じて、市場を細分化する方法ではなく、市場をなるべく均質化し、少しでもそれを拡大しようとする戦略がとられたのである。

購買力のまだ小さい産業大衆をターゲットに市場を切り拓くうえで重要だったのは価格戦略であった。なによりも製品価格の低廉化がはかられねばならなかったのである。製造企業は、生産する品種を絞り込み、規格化された製品を大量に生産する、標準化戦略を選択した。これによって価格

の低廉化を実現しようとしたのである。

企業はこの標準化した製品を全国に広く分散して暮らす大衆のもとに流通させようとした。既成のルートがある場合には、それが利用された。ない場合には、みずから手で流通の経路づくりが行なわれた。既成のルートがあった場合でも、それは製造企業の思い通りに機能しないことのほうが多かった。彼らはそれに手を加え、自分たちの方針に合わせてコントロールし続けなければならなかった。未開の市場を拡大するうえで、流通は重要な戦略となった。

標準化された製品がその買い手のもとに流通していく間に、その製品の存在が、人々に知られていかなければならなかった。全国的な規模の大衆に、製品のメッセージが伝達され続けなければならなかった。そのもっとも有効な手段として採用され、定着していったのが全国的広告である。

広告という一つのコミュニケーションはつぎの三つの要素から成り立っている。発信者、受信者、そして両者を媒介する記号、である。この時代、広告は受信者、つまり消費者の心理の研究、そして、両者を媒介する記号、すなわち広告コピーの研究からはじめられた。そう、消費者の心理のメカニズムを把握するとともに、広告はどのようにしたら人々の「注意」を引くことができるのか、そのためには人々にどのように「訴求」し、「記憶」させていったらよいか、そしてそのためにどのような広告コピーをつくったらよいか、といった消費者の心理と広告コピーの研究が進められたのである。

広告によって、自社の製品の存在を知らせるために、他社の製品との違いを訴求しなければならなかった。そのために選択されたのが製品の差別化戦略であった。製造企業は、他社よりもすぐれた製品の製造をめざし、



そうしてつくられた製品に、独自の銘柄や商標を付与したのである。

ブランドによって差別化された製品が最終の顧客の手に渡るためには、流通の過程をたどらねばならない。人々にそれを必要なときに、必要な場所で、必要なだけ提供していくには、その流通の経路をたえずコントロールしていなければならない。流通の最前線でこの役を演ずるのが、製造企業のセールスマン（販売員）であった。大きな流通・消費市場を形成するためには、たくさんの販売員が用意されねばならなかった。

彼らは販売のプロとしてよりも、自社のプランニングにしたがって行動する組織人として訓練されねばならなかった。販売が天性の才能、勘、秘伝によるものから組織的、合理的な技術へと切り換えられねばならなかった。購買者の意思決定の心理的メカニズムが明らかにされるとともに、その成果にもとづく科学的な販売の技術が開拓され、マニュアルが用意された。この時代、セールスマン・シップ（販売術）の研究が進められた。

20世紀初頭に数を増加させていった百貨店のような大規模小売商業の市場活動にもこのような動向を見ることができる。

この時代、デパートメント・ストアのマーケティングにおいても、拡大化、一様化戦略が大きな比重を占めた。

百貨店は未開拓の市場を切り拓くために、標準化された商品の豊富な品揃え戦略を展開した。大きな交渉力を背景に、有利な価格で商品群を取り揃えようとしたのである。なかには製造業者と協力しあって、メーカーのナショナル・ブランドに対する、流通業者のプライベート・ブランドを大量に用意するものもあらわれた。さらには製造業の分野にまで進出し、みずから標準化された製品を大量につくるものも登場した。

百貨店はそれぞれ他社とは違った品揃えと価格帯を用意し、それに独自の銘をうち、差別化を競いあった。その差別化された品揃えを、たくさん

の人に訴求するために大量の広告を展開し、それに引かれて店を訪れた顧客を豊かな陣容を誇る店員が迎えた。

彼らの流通戦略は、製造企業のものとは違っていた。彼らは、最終の購買者にもっとも近接した流通経路の末端に位置していたからである。ここで重要だったのは、店づくりと立地の戦略だった。彼らはたくさんの人々を引き寄せることができよう魅力的な店舗の設計に心を砕き、それを人々の集まりやすい都心の一等地に配し、そのネットワークを拡げようとした。

このような拡大化、一様化、あるいは標準化戦略を中心とするマーケティングによって、大衆をターゲットにする流通・消費市場の形成が行なわれた。もちろんこの時代、十分に把握された市場に合わせて製造や仕入れを行なうという発想はなかった。なによりも大量生産、大量仕入れが先行していた時代だった。アメリカ企業・産業のマーケティングに、市場志向、すなわち「消費者志向」という考え方が登場するのには1930年代まで待たねばならないのである。しかしこの時代の革新的なアメリカ企業のマーケティングによって、大量流通・消費市場の形成が進み、人々はそれに参加する消費大衆となっていくのである。

こうしてアメリカの産業社会は、消費社会に向けて大きく転換をはじめていくのである。しかしその転換は、この時代ではまだ完了しなかった。アメリカが消費社会に切り換わるまでにはまだいくつもの障害を乗り越え、試練を体験しなければならないのである。

## 6. 消費社会の出現

—— 黄金の20年代 ——

### 1 第一次世界大戦

消費社会への変換を大きく妨げていたものの一つは、産業社会の価値観だった。産業社会を支配する価値、それは勤勉、質素、儉約だった。産業社会はたくさんの人々に仕事の機会を用意することはできたが、しかしまだ十分な所得の配分は実現できなかった。人々はここで少しでも豊かに生きようと、勤勉に生産的労働に従事し、消費生活では、できるかぎり質素に、そして儉約をして暮らす知恵を育んだのである。

勤勉、質素、儉約は産業社会の大きな価値となった。アメリカもまたこの価値にもとづいて産業社会づくりをめざした。この社会の形成とともに、それは人々の精神に深く刻みこまれていったのである。産業社会から消費社会に切り換わるためには、人々をその価値から自由にさせねばならなかった。文明史はそれを可能にする一つの事件を用意するのである。第一次世界大戦である。この戦いがイギリスからはじまった産業文明を半分崩壊させ、それによって産業社会の価値を突き崩していくことになるのである。

産業社会は、マン・マシン・システムの産業によって支えられる社会だった。このシステムを機能させるには、原料・資源を調達する市場が確保されねばならなかったし、それがつくりだす製品を受容させる市場が用意されねばならなかった。その市場は国内だけでは十分ではなかった。先進の産業国家はそれを海外に求めたのである。この時代、世界には産業社会と対等に貿易できるような社会は存在しなかった。先進の産業国家は植民地支配という強引な方法で市場を急造した。

そして後進の産業社会もまた同じように、市場を求めて海外へ進出をはかったのである。しかしそのときには、先進国家による地球の領土的な分割はほぼ完了していた。産業社会はしだいに激しい恐慌を体験していく。この危機から逃れるためにも植民地市場は欲しかった。一方はそれを奪い取ろうとし、他方はそれを死守しようとした。いずれも豊かな戦闘能力を開発した産業社会同士である。各地で紛争が起ころはじめ、やがてそれは、産業社会同士の本格的な戦争に発展した。

産業社会は、世界にその領土を拓けていた。1914年夏、当時ヨーロッパの火薬庫といわれたバルカン半島から火を吹いた戦争は、またたくまにヨーロッパへ、そして全世界へと広がった。これが第一次世界大戦である。主戦場はヨーロッパだった。ここを舞台に産業社会同士が、徹底した計算と、見事な秩序で、国家の命運をかけて戦った。1918年秋、勝敗は決した。しかし戦争は、ここに参加した産業社会をことごとく消耗しつくさずにはおかなかった。第一次大戦は参加国の産業システムを総動員させ、所有する人的、物的資源を総投入する、マン・マシン・システム同士の戦いであったからである。

そのなかで、アメリカだけが例外だった。この国も1917年4月には参戦したが、戦いによって消耗することはなかった。参加後まもなく戦争は終結してしまったからである。もともとアメリカは、この植民地の獲得をめぐる戦いそのものとは縁が薄かった。豊かな資源に恵まれた国であると同時に、すでに産業社会から、消費社会の形成に向けて歩みをはじめていたからである。戦いはアメリカを消耗させるどころか、つぎの文明の担い手にする大きな活力を与えたのである。アメリカは戦いの圏外にあって、ヨーロッパの主戦国の需要に応える、世界最大の工業国、貿易国、そして債権国になった。アメリカの時代が到来したのである。

こうして戦争は産業文明を崩壊に導いた。とはいえイギリスを母体に広がった産業文明は巨大だった。第一次大戦では半分しか壊れなかった。

(残り半分は、第二次の大戦によってとどめを刺されることになる。)しかしその半分の崩壊とともに、勤勉、質素、儉約といった産業社会の価値が少しずつ変わり始めるのである。特に若い世代の変化は著しかった。それとともに人々に豊かな消費を配分する社会の形成が大きく開始され、大戦の終了後、20年代には消費社会が大きくその姿をあらわすのである。

## 2 市場の深耕化

第一次大戦後、自動車はどのような推移をたどるのだろうか。ふたたび自動車に話を戻そう。

大戦中、自動車をもちたいという人々の願望は抑えられた。アメリカも戦争に参加すべく戦時体制に入ったからである。1915年自動車産業にも動員がかけられ、自動車メーカーは航空機のエンジン、戦車、潜水艦、その他さまざまな兵器を生産することになる。彼らが一番戦争に貢献したのは、その本業においてだった。第一次大戦で重要な役割を演じたのが自動車、特に輸送用トラックだった。軍隊や軍事物資の迅速な輸送が、前線での勝敗を大きく決定したからである。

戦争中、自動車メーカーの多くがトラックの生産に従事していた。1918年11月11日、戦いは終わった。抑えられていた人々の欲望はふたたびふくらみはじめた。いや、それはまえよりもずっと大きくなった。戦争の終結とともに、これまで人々を縛りつけてきた産業文明の価値が大きく崩れたからである。戦後の需要に応えるべく自動車産業はトラックから乗用車へその生産を切り換えた。切り換えは困難なことではなかった。トラックもまた自動車であったからである。

第一次大戦前、工場における生産用動力は、内部のスチーム・エンジン、スチーム・タービン、内燃機関、あるいは水力タービンなどによって自家供給されていた。大戦後、外部の発電所から電流が送られるようになり、エネルギーはそれを使った電気モーターによって確保されるようになった。自動車産業もまた例外ではなかった。電氣化、モーター化によるスピードの高い連続生産方式によって生産が開始された。

戦後の混乱状態を抜けでて、たくさんの人々が自動車を求めるようになった。合衆国内の自動車保有の地域間格差はしだいに縮小していった。自動車の普及は東中西部、中部大西洋岸、ニューイングランドの諸州、そしてカリフォルニア州からはじまったが、しだいにミシシッピ川以西の西中西部へ、そして南部諸州へと広がっていった。

1921年には、全国平均で、合衆国は10.1人に1人の割合で自動車を保有するまでになる。<sup>(1)</sup>そして1927年には、自動車の登録台数は人口5.3人当たり1台の割合になり、合衆国の自動車保有台数は、世界のそれのほぼ80%を占めるまでになる。<sup>(2)</sup>こうして20年代に、自動車文化がほぼ全国的なものになった。

1920年代なか頃には、新車市場は急速に飽和点に近づいていく。<sup>(3)</sup>そして自動車産業は、売上げの激減に直面することになるのである。しかし、自動車の大衆消費市場の形成がこれによって終了することはなかった。おわったのは、多様な、異質な市場を一様化、標準化していく第一段の拡大化戦略の時代だったのである。

フォードは、時代の変化を受け容れようとはせず、あいかわらず、生産をT型フォードに絞りこんだ標準化戦略をとり続け、価格を引き下げようとした。しかしいくら価格を引き下げてもT型フォードは売れなかった。一時代を画したあの熱狂を取り戻すことはなかった。自動車市場の形成は、

第二段階に入ったのである。一様化戦略の時代がおわり、一様化した市場を細分化し、多様化させ、市場を深耕化する時代がはじまるのである。それに先鞭をつけたのはジェネラル・モーターズ社（GM）であった。

1920年代、GMの経営担当者の一人、アルフレッド・P・スローン・ジュニア（Alfred P. Sloan, Jr.）は、意図的に車種を増やすフル・ライン政策を採用した。多様な車種を、毎年モデル・チェンジし、そのたびにスタイルやデザインを変え、より高級な車へと格上げしていったのである。

この戦略を遂行するためには、顧客をたえず説得し続けなければならなかった。彼は自動車の性能や価値を伝えるだけでなく、なによりも人々に自動車のスタイルやデザインを意識させ、それがつくりだす雰囲気やイメージを強調し、人々の心理的、精神的な側面に訴える広告を考えだした。新聞や雑誌だけではなく、1920年から放送を開始したラジオという情報のネットワークがその広告のためのメディアとして動員されるようになった。

欲望を持続させるために大きな役割を演じたのが割賦販売だった。1920年代以前にも割賦販売は存在していた。ピアノやマシンなどの高額商品は分割払いで販売されていたし、1910年には銀行が自動車の割賦販売に対する融資を開始し、1915年頃からは、自動車の割賦販売の融資を行なう証券保証会社が生まれてもいた。<sup>(4)</sup>

しかし、自動車に関しては、割賦販売は抑制されてきた。その理由は、自動車のような高額な商品への消費者信用を拡大すれば人々が濫費に走る恐れが生ずる。節約、貯蓄という人間の美德に反してしまうという産業社会の時代の価値が、産業界、金融界、また大衆のあいだにも大きく支配していたからである。

しかし20年代に入って、飽和状態に達した市場をさらに深耕させるため

には、なんとしても賦払いの消費者信用を拡大しなければならなかった。GM は1919年、ジェネラル・モーターズ・アクセプタンス (General Motors Acceptance Corp.) という証券保証会社を創設し、自社製品の割賦販売に直接融資を行なった。<sup>(5)</sup>これがきっかけになって割賦販売は、自動車産業全体に広がった。1926年、自動車の4分の3は割賦販売で売られるようになっていた。<sup>(6)</sup>

GM が打ちだしたこの戦略は、人々の欲求を意図的に多様化させる、製品の多様化、市場の細分化であり、しかもそれは、旧モデルを意図的に廃棄していく「計画的な陳腐化」(planned obsolescence)によって、たえず新しい市場をつくりかえていく戦略だった。GM がこの戦略を採用するようになると、他の自動車メーカーもこれに従うようになる。この戦略の展開とともに、自動車の売上げはふたたび上昇に転じた。

市場は拡大から、深化の段階に移っていったのである。自動車は交通手段であるだけではなくなった。それは、居間になり、書斎になり、ときにはベッドにもホテルにもなった。人々のライフ・スタイルの表現になり、その地位をあらわすステイタス・シンボルにもなった。こうしてパーソナル・オートモビリティは、人々の暮らしのなかに大きく、そして深く浸透をはじめたのである。

企業は大衆の欲望をつくりだすことに成功した。人々を踊らすことに成功したのである。しかし、またそれはつぎのようにいうこともできる。その欲望は、大衆がすでにもちはじめていたものだったと。この時代、自動車をめぐる環境は変わりはじめていた。道路の舗装率も向上し、ガソリン・スタンドもきれいになった。そしてなによりも人々の生活水準が上昇をはじめたのである。一ランクうえの自動車が人々に不可欠になっていた



のだ。その意味では、企業も消費者も、この時代に大きく用意されつつあった消費文明の舞台のうえで、ともに踊っていたのだ、あるいはともに踊らされていたのだと。

自動車ブームは、他の消費財についてもブームを引き起こした。自動車産業において前進した大量生産方式、大量流通方式が、他の多くの産業にも広がっていくのである。人々の消費生活に大きな変化が生じた。自動車が入りこむようになると、これまで贅沢品だと思われてきたものが贅沢品ではなくなっていった。人々の家庭に、高額な商品の入りこむ余地が大きく広がったのである。

### 3 テクノロジーのサーヴァント —— 家庭電気製品 ——

自動車とならんでこの時代人々の生活のなかに急速に入りこんだ商品はなんであったろうか。それは家庭電気製品であった。これもまた20年代を象徴する商品になったのである。

第一次大戦後、自動車の急速な浸透によって、人々の居住空間が大きく広がった。これまでの都市をさらに大規模にしようとする大都市建設の時代がはじまったのである。これと同時に進行したのが建設技術の進展だった。建設産業が発展し、都市の内部に高層建築や共同住宅が、郊外には個人住宅が建設されていった。この新様式の住居のなかに、新しい道具として場所を占めたのが家庭電気製品だったのである。

大戦中、電機産業が成長をはじめていた。発電、送電網が整備され、電信、電話、工業用電動の利用がはじまったからである。その電機産業のなかで、戦後、産業の照準を大衆市場に向けてセットしたのがジェネラル・エレクトリック (General Electric Co.)、ウェスティングハウス (Westinghouse Electric Corp.) といった家庭電機産業である。20年代、

彼らが世に送りだしたのが、洗濯機、電気冷蔵庫、真空掃除機、電気アイロン、そしてラジオなどの家庭用電気製品である。

家庭電機産業は新興の技術に支えられた産業だった。彼らはその技術の進歩を競いあいながら、なによりも独自のブランドの確立をめざした。同時に自社製品を販売するための専門の販売員を養成し、訓練し、販売店網を組織・管理することによって、大衆市場をつくりあげようとした。この時代、家庭電気製品を流通させる組織がなかったし、しかもこれらの製品は技術の進化の途上であって故障が多く、そのアフターケアをするシステムは欠かせなかったからである。これらの新しい製品の流通を側面から援助したのが広告であった。広告の媒体として大きな役割を演ずるようになったのは、20年代に放送技術を拡大していったラジオであったが、そのラジオをつくり、そのネットワークを拡げたのも、ほかならぬこれら家庭電機メーカーだったのである。

家庭電機産業もまた、製品を標準化し、市場を拡大していく一様化戦略から出発した。しかしこの戦略にとどまらず、彼らは同時に、拡大していく市場を細分化しつつ、それに対応する製品の多様化戦略をも導入した。時代がすでに、市場の拡大とともに、市場の深化をも受け容れる段階に達していたからである。1920年代、こうした家庭用電気製品が都市を中心に、急速に人々の家庭のなかに入りはじめるのである。新興の住宅だけではなく、それは都市の中心部の旧来の家庭にも浸透をはじめたのである。（電化の波は農村にはまだ及ばなかった。農村が電化されるのは30年代に入ってからのことになる。）

消費的労働は雑多で、煩瑣である。そのなかでも特におわりと区切りの

ないのが家事労働である。この雑多で煩瑣な労働を担当してきたのが女性、特に主婦であった。彼らはこの仕事を担うことによって、一つの家族のなかで大いなる存在であり続けた。女性はそうした役割を自覚しつつ、誇りをもってこの仕事に従事してきた。

しかしそうしながら、このわずらわしい家事労働をもっと簡単に済ませる術はないだろうか、もっと合理化できる方法はないだろうかと考えてきた。家事労働の軽減は、それに従事してきた女性の、そして庶民の長い間の夢であった。その願望をかなえるものの一つが召使いであった。しかし庶民にサーヴァントが与えられることはなかった。だからこそ、「アラビアン・ナイト」に登場したあらゆる願いをかなえるアラジンの魔法のランプのサーヴァントの物語は、西アジア世界だけでなく、古今東西のあらゆる世界に住む人々の心をとらえてはなさなかったであろう。

アメリカは、自由と平等と幸福の追求を標榜した大衆社会であったから、ここでは召使の使用はふさわしくなかった。彼らはサーヴァントなしに豊かな消費社会の建設をめざさねばならなかった。それだけにアメリカ人には、人間の召使いに代わるアラジンの魔法のランプへの願望が強かったに違いない。

その強い願望を背景にもっていたからこそ、アメリカ人は魔法のランプを手に入れることになったのである。彼らが手に入れたのは、大量生産・大量流通されるテクノロジーのランプだった。すでに自動車産業によって大きく前進させられていた技術をベースに、家事労働の軽減、あるいは快適な消費的労働の豊かな配分に挑戦したのが、アメリカの家庭電機産業だったのである。

彼らはモーターで動くサーヴァントをつぎつぎと生みだした。彼らにどのようなサーヴァントをつくりだしたらよいのかがわかっていたわけではない。受ける大衆の側も事情は同じだった。家庭電機メーカーは、大衆が

サーヴァントを欲しがっているという漠然とした事実を頼りに、人々が求めていたものを探りだした。ときには思いつきで、ときにはまた徹底した調査にもとづいて。

日の目を見た製品もあれば、そうでなかったものもあった。日の目を見てもたちどころに市場から消えていったものもまた多かったのである。そうしたなか、人々に魔法のランプとして認められたものがいくつかあったのである。時代の精神にヒットしたものがあつたのである。それが洗濯機、電気冷蔵庫といった先述の家庭電気製品だったわけである。

このテクノロジーのサーヴァントは、かぎりなく自動化されていったけれども、しかし完全というわけにはいかなかった。人々はそれを自分の手で動かさねばならなかった。それはあくまでもマン・マシン・システムのサーヴァントだったのである。またそれは万能型ではなく、常に単用型だった。人々が家事労働を快適にしようとすれば、家の内部はかぎりなく彼らによって占められていくことになった。

しかも電機産業が生みだしたサーヴァントはただではなく、人々はこれを高い金を払って購入しなければならなかった。それは、企業・産業が利益を得るためにつくりだしたものだからである。これを買ひ揃えるために、男手だけでは足りなかった。長い間家庭にあつた女性も稼ぎを得るために外に働きに出なければならなくなった。

でもそれでよかつたのである。召使をもつことのできない大衆にとって、それはまぎれもない魔法のランプだったのである。そしてなによりもそれを所有することが、このときにはじまろうとしていた新しい社会への参加だったのである。テクノロジーのサーヴァントを使うために外に働きに出ることが、いや、機械のサーヴァントを使って家庭の外に出ることが。そ

れがかぎりなく家事労働を軽減してくれたのだから。

家庭の電化は確かに家事労働を軽くし、家事従事者を家庭から解き放った。それ以来、家庭における女性、特に主婦の存在も軽くなり、家庭の役割もまた大きく変わっていくことになるのである。

#### 4 チェーン・ストアの時代

こうして自動車産業、家庭電機産業などのメーカーによって流通・消費市場の形成、特に市場の深耕化が進められた。この市場の深化は、生産者の手だけでなされたものではなく、商業（人）の手によっても進められたのである。

第一次大戦後、先に述べたデパートメント・ストアも大きな発展を遂げる。大戦によって大きな文明の変換がはじまり、人々の消費的欲望を抑えてきた産業社会の価値が後退をし、人々が大きな欲望をもつ時代がはじまったからである。しかし、戦後にはじまろうとしているこの新しい時代は、百貨店だけのものではなかった。20年時代にはそれがチェーン・ストアの時代と呼ばれるくらい、連鎖店が急成長するのである。

この時代、人々の欲求の対象は高価で非日常的な専門品や買回り品、あるいはそれと対照的な安いバーゲン品だけにとどまらなくなった。これまでは節約の対象だった食料品、雑貨品、衣料品、薬品など、日常の品々についても人々の大量消費がはじまるのである。

こうした日常のものは都心に位置した百貨店には不向きだった。人々はそれをなるべく居住地に近接したところで買い求めようとしたのである。しかも豊富な品揃えと、低価格を期待して。

こうした人々の新しい欲求に応え、市場を大きく切り拓いていく役割を担ったのがチェーン・ストアであった。チェーン・ストアは商品別に専門

化された、豊かな品揃えと低価格を訴求し、人々の居住地の内ふところに多数展開することを大きな売りものにする大規模小売企業であったからである。

すでに述べたように、チェーン・ストアは19世紀末にその姿をあらわし、1900年には約4,500、1910年頃には4万3,000店と、着実にその数を増やしてきていた。<sup>(7)</sup>それが第一次大戦を境に、激しい勢いで数を増大させ、それと同時にそれが小売総販売額に占める割合を増加させていくのである。1921年には約4%、28年には16%、29年には21.5%と急上昇していった。<sup>(8)</sup>

20年代のチェーン店の増大は、この時代に進展したモータリゼーションにも大きな影響を与えられている。自動車の導入は、人々の暮らしの空間を拡げつつあった。人々はこのパーソナル・オートモビリティを手に入れることによって、都市の郊外へと居住空間を移していたのである。チェーン・ストアは、こうした拡大する居住空間に応ずる形で、人々の暮らしのなかに入りこんだ。郊外においては、広い駐車スペースを確保することができた。20年代のチェーン・ストアは、自動車による買物を前提に店舗を展開したのである。

この時代、連鎖店は農村に住む人々の市場ともなった。自動車が登場するまでは、農村と都市を直接連絡する交通手段がなかった。都市に出て、その雰囲気を味わいながら、自分の目で、自分の手で確かめて買物をしてみたいというのが長い間の農民の夢であった。パーソナル・オートモビリティの進展、地方と都市を、村と町を結ぶ道路の建設、そしてチェーン・ストアの増加は、この夢を実現させたのである。

農民が自動車を利用してチェーン・ストアに出かけるようになると、農村のジェネラル・ストアは大きな打撃を受けた。それと同じように大きな

被害を受けたのは通信販売（店）である。メイルオーダー・ハウスは、19世紀末以来、農村に住む人々の需要に応える新しい大規模小売制度であったが、それはなによりも農村と都市との間に十分な交通機関がなかったという状況を前提に成り立ってきたのである。自動車の出現はその存在基盤を突き崩してしまったのである。

1920年代、多くの総合通信販売企業が倒産をしていった。このとき、アメリカの巨大メイルオーダー・ハウス、シアーズ社やモンゴメリー・ウォード社は、チェーン組織のデパートメント・ストア経営に乗りだし、これと通信販売を合わせることによってこの時代を生き抜くことになる。

チェーン・ストアは、このように、多数の店舗の展開と、それを統合する巨大な組織を背景に、メーカーからの直接大量仕入れによって原価の低減をはかると同時に、メーカーの定めた価格よりも低い価格で、人々の日常の暮らしに必要な商品を豊富に提供するという訴求点をアピールしながら、モータリゼーションの進展とともに拡大した人々の居住空間のなかに、市場を拡大しつつ深化させていくのである。

以上、自動車産業、家庭電機産業、あるいはチェーン・ストアを例にとりながら、この時代の市場形成を特徴づけた、「拡大化から深耕化へ」という動きを明らかにしてきた。つぎにはこれをもっと一般的な形で論ずることにしよう。そう、第一次大戦後、20年代のマーケティングはどのような特徴をもっていたかという形で。

## 5 20年代のマーケティング

第一次大戦の終了とともに、消費生活が人々の間に広くいきわたっていった。市場の一様化、拡大化が一つの形を整えたのである。それと同時

に、時代は新たにつきの局面に入った。そう、市場の多様化である。一様化され、拡大していった市場を人為的に細分化し、その細分化された市場に合わせた多様な製品（品揃え）を開発し、それに応じた流通（立地）、広告、価格を用意していく市場の深耕化である。しかもこの戦略は、現製品を意図的に陳腐化させ、人々につきつぎと新たなモデルを受容させていく、あるいは意図的に流行を変化させ、これまでの品揃えを処分し、新たなモードをつくりだしていく市場の更新戦略と組み合わせられて展開した。

このような戦略がとられるようになると、製品（品揃え）、流通（立地）、広告、セールスマン、価格（割賦販売をふくめた）などの各戦略内容はしだいに複雑、多岐にわたるようになった。それにつれて、各戦略内容を、そして全体を組織的に管理する必要が生まれた。マーケティングはしだいに管理的色彩を強めていくのである。

多様化戦略が導入されるようになると、なによりも市場の状況、あるいは市場戦略（活動）が市場に及ぼす影響を把握するための市場調査がかかせなくなった。もちろん市場調査は以前から行なわれていたが、それは、人口統計、所得統計といった政府、公共調査機関による社会経済的資料をもとにした、市場分析と市場予測であった。

20年代に入り、各企業が深耕化戦略をとるようになると、それではまにあわなくなった。各企業が自己の戦略に合った市場情報を求めるようになるのである。企業は、消費者について、製品（品揃え）、価格、流通経路、広告などさまざまな問題に関しての独自の実態調査に乗りだしていくのである。市場調査はこうして、企業が市場活動をするうえで必要な意思決定のための情報を提供する管理の道具になり、それをもとに種々の戦略（活動）が計画・管理されていくこととなるのである。



20世紀初頭から10年代にかけて、広告はその受け手とそれに伝えられる記号（メッセージ）の研究を進めた、ということについてはすでに述べた。20年代に入り、広告はこれをさらに深めていくと同時に、広告の発信者（ならび広告のメディア）の研究、つまり発信者がいかに広告活動を管理していくかという方向に主題を移していくのである。

人々を細分化された市場に向かわせるうえで、広告は重要な役割を演ずるようになった。多様化された製品に応じて、メディアも多彩になった。印刷媒体のほかに、新たに電波メディア（ラジオ）も加わった。そして多様なメディアを使いこなしてたえず新しい市場を意識的に創造していくためには、長期的な計画をもつ広告キャンペーンが展開されねばならなかった。さまざまなメディアの組み合わせ、広告代理店との折衝が重要な業務になった。そして生産（仕入）部門、財務部門など、他の部門との調整があるいは全社的な統一が重要な問題になった。その機能を担当する者も登場した。広告マネジャーである。マネジャーを中心に、広告活動がしだいに、計画にもとづく一つの管理、という色彩をもちはじめていくのである。

20世紀の初頭そして10年代と、マーケティングの世界でセールスマン・シップの研究がはじまったことについてはすでに触れた。20年代に入り、市場の多様化、深耕化の時代がはじまると、それに合わせた販売術の研究も進められていくのだが、それと平行するように、この時代から新たに、「販売管理」(Sales Management)の研究がはじまっていくのである。販売が技術だけの問題ではなくなったのである。多様な市場の創造に合わせて、多くのセールスマンをつくりあげ、セールス・マネジャーを中心に彼らをいかに管理していくかという問題が重要な課題になったからである。

さて、市場調査、広告、販売がそれぞれ管理的要素を加えていくととも

に、いま一つの管理的活動の流れが生じてきた。それは、これら諸活動が全体としてバランスよく調整されなければならないことがわかってきたからである。それらが一つの計画にもとづいて組み合わせられ、実施され、管理されていかねばならないことが気づかれていったからである。それは市場調査、広告管理、販売管理という個々のシステムよりも上位の、より高い計画性を帯びたシステム、つまりさまざまな市場戦略（活動）から構成される、マーケティング部門全体に係わる管理の問題であった。

この管理的活動に付けられた名称が、「マーケティング・マネジメント」あるいは「マーケティング管理」(Marketing Management)である。そしてこの部門の責任者には、マーケティング・マネジャーという名称が与えられることになる。

しかし20年代では、このマーケティング・マネジメントはまだ一つの問題提起の段階にとどまっていた。マーケティング管理の世界を構成する諸戦略（活動）は明らかにされていったが、それらを体系的に組み合わせ、有機的に調整していくシステム、それを段階的に推進していくための具体的なプランニングはまだできあがっていなかった。さまざまな活動成果が積みあげられ、マーケティング・マネジメントがマーケティングの主要な領域の一つになるのは、第二次大戦後になるのである。

この時代のマーケティングは、消費社会の出現に参加したアメリカ産業の市場形成の努力、それに向けた試行錯誤の所産であった。それはまだ進化の途上にあったが、この時代のアメリカの市場形成を大きく誘導したことはたしかである。

この時代のマーケティングには、消費者の必要とするものを生産・流通するという発想はまだない。そこに支配していたのは、企業が標準化したもの、そして多様化したものを、人々に押しつけていくという志向である。

でも人々はそれを受け容れたのである。そういう形で消費市場が切り拓かれ、自動車<sup>1)</sup>が、家庭電気製品<sup>2)</sup>が、そして衣食住遊にかかわるさまざまな種類と品質の商品が、豊富に人々の暮らしのなかに入っていったのである。それはこれまでには存在することのなかった豊かな消費生活の出現だった。ゆえにこの時代を、後世は「黄金の20年代」と呼ぶことになるのである。

## 6 「オンリー・イエスタデイ」

豊かな消費生活の出現とともに、人々の行動様式や価値観にも大きな変化がもたらされた。その変化は今日のわれわれの目から見れば、取るに足りないもののように見えるが、しかしそうではなかった。それ以前の生活様式、行動様式、そして価値観のなかで自己を形成した人々にとっては衝撃的なものだったのである。

この様子を見事に描写したのが同時代を生きたジャーナリスト、フレデリック・ルイス・アレン (Frederick Lewis Allen) の『オンリー・イエスタデイ—1920年代・アメリカー』の第6章「生活のしかたとモラルの革命」である。<sup>9)</sup> これをもとに、この時代に生じた価値観の変化を探ってみることにしよう。

変化は若い世代にまずはじまる。特に女性の変化が際立っていた。20年代に入って、女性の服装と容姿に変化が起こりはじめた。スカートの丈が短くなり、衣服が薄手になり、そして肌の露出度が大きくなったのである。そしてなによりも体の線があらわになった。コルセットやベティコートが姿を消し、絹の靴下とハイヒールが登場した。若い女性たちが断髪をし、頬紅と口紅をつけはじめた。やがて彼女たちは紫煙をくゆらせるようになり、そして男性と一緒に酒を飲むようになった。

こうした若い女性の変化は、この時代の若い男性の理想の女性像の変化

を物語るものでもあった。そう、若い男性の価値観もまたかわりはじめていたのである。それと同時に、男女間の関係にも変化があらわれた。若者たちは、これまでの性のタブーを払い、性を解放し、自由な性的関係や結婚観を生みだした。しかも、それをつくりだすのに積極的だったのは、女性のようにだった。

こうした若い世代の変化、特に女性の変化はさまざまな新聞、雑誌、書物を通して報告されはじめた。報告はどれもセンセーショナルで、その多くが非難の口調に満ちていた。旧世代は大きな衝撃を受けた。旧世代に属する人々にとって、女性は道徳のシンボルであり、結婚前の女性は純潔を通すものでなければならなかった。(女性に比べると、旧モラルは男性には多少寛大で、彼らにははめをはずす余地も与えられていた。しかしその男性にも、未婚の女性には手を出してはならない、そうした不文律が課せられていたのである。男性は女性の純潔の守護者でなければならなかった。)

そうした世代にとって中流家庭の娘が丈の短いスカートをはき、タイトな肌を露出した衣服を着、頬紅や口紅をつけることは大きな問題だった。ましてや、人前で喫煙し、酔態を見せるなどは論外だった。そして結婚前の女性が性の経験をするなどというのは、あってはならないことだった。旧世代の価値から見れば、それは秩序に対する反逆行為であった。多くの新聞や雑誌がこの風潮に攻撃を加えた。さまざまな宗教団体がこれを糾弾した。

しかし、どのような非難をもってしても、それを抑えることはできなかった。それどころか、この風潮は、未婚の女性から既婚者へ、若い女性から年配者へと広がっていったのである。それは単なる風潮、あるいは旧秩序に対する反抗ではなく、一つの大きな時代の流れ、価値観の変化に根ざし

たものであったからである。

それは女性の自立であった。この時代、女性は家庭から、そして旧秩序から自立をはじめようとしていた、あるいはそれを余儀なくされていたのである。

産業社会の時代、多くの大衆の暮らしにあっては職住が分離した。男が外で生産的労働を担い、主婦をはじめ女性が家庭のなかで消費的労働を分担するという、一つの形ができあがった。そして消費生活があるじを中心に男手の稼ぎによってまかなわれるという、一つのパターンができあがったのである。ところが時代は、この家族により豊かな消費を配分する方向に向かった。

この豊かな消費生活を享受するためには、男手の所得だけではまにあわなくなった。新たな稼ぎ手が必要になったのである。しかも消費社会は、家族の構成メンバーのなかで、特に女性に豊かな消費生活を配分する方向に進んだ。そう、消費生活の主役は、女性であったからである。女性がそれを享受しようと思えば、新たな所得を獲得しなければならなかった。それを得るためには、女性は職業につかねばならなくなった。

女性が職業につきやすい条件もまた用意されつつあった。一つは、家事労働の軽減である。この時代、人々は小住宅やアパートに住み、家事に家庭用電気製品を使用するようになった。こうした居住空間のコンパクト化、家庭用電気製品による家事労働の自動化、機械化は、女性の労力をずいぶんと省いた。いま一つは食事の支度の簡便化であった。調理器具が改善され、また調理の手間を省く食品がつくられていった。缶詰や調理済み食品、そして焼きあがったパンが家庭に入りこんだ。それに加えて、家庭の仕事ががつぎつぎと外部化、市場化していったのである。そう、この時代に、洋服が家庭でつくられることは少なくなり、それを洗濯するときにもクリー

ニング屋が利用されるようになっていったのである。

ところでそうした居住空間のコンパクト化、家事労働の機械化、食事の支度の簡便化、家庭の仕事の外部化は、女性が職業につきやすい環境を整備したというだけではなかった。それは女性の職業を通じた社会進出を余儀なくさせるものでもあったのである。

以前、家事は、大変な労働であり、それに耐え、これをよくすることによって女性、特に主婦は、家族のかなめであり続けることができた。ところが、家事労働におけるこのような変化は、女性の地位をゆるがしはじめていた。女性はしだいに家庭の中心の座を失ないつつあったのである。女性は別のところにその存在価値を求めねばならなくなった。それが外に出て働くこと、なによりも稼ぎになる職業につくことだった。そしてそれによって豊かな消費生活を享受することもまた可能になるのである。働きに出るくらいなら豊かな消費生活をあきらめる、そう考える人は少数派だった。人々は少しでも多くの消費の機会にあずかる、それを大きな価値とする時代に生きたのである。

外の仕事につくこと、それはまず若い、未婚の女性からはじまっていった。これまで中流家庭の娘たちにふさわしいとされていたのはせいぜい教育、社会事業、病院、秘書、会社での一般事務などの仕事だったが、この時代から女性の職種も広がっていった。彼女たちは高校や大学を卒業すると、あらゆる種類の職場へ向かうことになるのである。未婚女性が仕事につくのはあたりまえになった。やがてそれは既婚女性にまで及び、既婚女性もまた職業をもつべきかどうか、母親が職業をもってよいものかどうか大きな議論を巻き起こすまでになった。

女性が職業を得ることによって、あるいはその可能性をもつことによ

て、女性はいつしか自立心にめざめていった。その自立の表現、主張はさまざまの形をとるのだが、特にこの時代、それが、化粧、断髪、丈の短いスカート、絹のストッキング、ハイヒール、そしてタバコ、酒、性の同権という形であらわれたのであろう。

それにしても、こうした変化に対して旧世代はどうして激しく反応したのであろうか。それは、彼らがまた時代の激しい変化にさらされて、動揺していたからに違いない。

未婚女性の自立によって、旧秩序が支えた親の権威は崩壊した。そして既婚女性の社会的進出によって、男性の権威は弱体化した。旧世代、特に男性はなんとかしてこの権威の崩壊を食い止めようとしていたのである。しかし、彼らもまた大きな時代の変化のなかで、これまでのモラル、価値に対して疑いをもちはじめてもいたはずである。若い世代、特に女性に起きた変化は、もしかすると、自由、率直、正直な表現であって、その背後には、大いなる価値がひそんでいるのではないかと。

でも、彼らは大きくは変わることはできなかった。彼らをつくりあげた価値観が、それを変えることを拒んだからである。人々は不安に駆られ、激しく動揺した。それだからこそ、旧世代は、若い世代の変化に、男性は女性の変化に、激しく反応し、抵抗したのであろう。

この時代の大方の反応は、またアレン自身のものでもあったことだろう。『オンリー・イエスタデイ』の第6章には、彼のジャーナリストとしての公平な判断、若い世代への理解、新しい時代への好奇心をも読みとることができる。しかし、彼もまた旧世代に属する男性であり、彼の目にも、この時代はあまりにも急激な変化に彩られた時期に映った様子である。こうした現象、価値観の変化は、戦後がつくりだしたアメリカ社会の幻滅感、

虚脱感に由来する、とアレンは書いた。<sup>100</sup>

新しいモラルの擁護者たちが新時代の到来を語ったが、アレンは彼らの言葉の底に支配する根深い幻滅感、虚脱感を感じとった。この時代は、無作法な時代であると同時に、不幸な時代だったとも彼は書いた。<sup>101</sup> 時代が、そして人々が旧秩序を壊し、それまで人生に大きな意味を与えた、人生を豊かなものにしてきた価値体系をこわしてしまったからである。そしてそれに代わる新しい秩序、価値体系が見いだされなかったからだと彼は記した。<sup>102</sup>

アレンは第6章をつぎのような内容の文で締めくくった。

それからしばらく時を用意し、20年代もおわりに近づく頃、人々は一つの新しい秩序を発見した。20年代に生じた慣習や基準の急激な変化に対して、人々は感覚的な調整を行ない、旧制度の価値体系の優れた部分を新時代に継承させつつ、新時代のより自由な、より率直な生活を享受する術を身につけたと。<sup>103</sup>

彼にはそのように見えたのである。折しも1929年から、大不況の時代がはじまり、人々が新しい時代の自由と率直さだけでなく、旧時代の価値を改めて再評価しなければならない時代がやってこようとしていた。その1931年に『オンリー・イエスタデイ』は完成されたからである。そう、彼は20年代の終焉の直後から、この過ぎ去った10年を回顧し、それに一つの結末を与えねばならなかったからである。

しかし、この現象は、アレンのいような第一次大戦後の幻滅感、虚脱感の生んだものではなかった。それは20世紀の転換期からはじまって、第一次大戦後ににわかにな大きく姿をあらわした消費社会が生み出した一つの副産物だったのである。アレンには、20年代のおわりに、一つの新しい秩序



はできあがったと見えたのだが、しかし新しい秩序はまだできあがってはいなかったのだ。

それどころかこれは、第二次大戦後に本格的にはじまる消費社会の序章に過ぎなかったのだ。第二次世界大戦は旧秩序を根本から変えてしまうのである。そして女性のスカート丈が短くなることも、女性が化粧をすることも、男と同じようにタバコと酒をたしなみ、自由な性を体験することも、外に仕事に出ることも当たり前、それらは20年代にはじまったことではなく、長い歴史をもつアメリカ社会の伝統的文化だったと人々が思うような時代が変わるのである。

いずれにしても、この時代に生じた行動様式や価値観の変化は、消費社会の進行がつくりだす副作用であった。その作用がどれほど大きくなっても、人々はその進行をとどめることはできなかった。それは、いきつくところまでいかねばならない。消費社会は、産業社会の人々が、あるいはそれ以前の人類が長い間もち続けてきた夢の写像であったからである。そしてすでにその方向に向けて、文明は大きく転換をはじめていたからである。

20世紀の転換期、産業社会から消費社会への切り換えがはじまろうとしていた時期にアメリカにやってきた第二波の移民たちも、20年代には急速にアメリカ社会に定着した。第一世代の多くが、家族をあげての勤勉な労働、節約と節制によってある程度の財産をたくわえた。そして第二世代の多くが、ブルーカラーからホワイトカラー層へと上昇した。

子弟の教育に熱心だったユダヤ人の場合にはそれが顕著で、1930年までに、ロシア系ユダヤ人の80%がブルーカラー層を脱した。イタリア系移民の場合も、70%近くがホワイトカラー層に上昇した。ブルーカラー層にとどまったポーランド移民の多くも、一戸建ての家屋を獲得した。<sup>44</sup> この豊

かな消費生活は、移民たちにも実感できるものであったろう。彼らは、故国を捨てアメリカ人になったことは間違いではなかった、そういう確信を強めたに違いない。

20年代、都市が拡大し、人々の居住区間が郊外に広がっていくにつれて、各民族集団の集中居住の度合いもまた弱まっていった。しかし歴代の移民たちがこの地で作った民族コミュニティが、居住空間の拡大によって消滅することはなかった。都市の内部に黒人が、その周辺に新移民たちが、さらにその郊外には旧移民の北・西ヨーロッパ系の人々、そして建国の子孫である「ワズプ」(WASP)がというふうに、<sup>49</sup> 職業・所得のレベル、文化的特質を同じくするコミュニティがそれぞれ維持され、たがいにすみわけたのである。

多様な民族集団がすみわけながら、一つにまとまったのである。人々が多様な文化を維持しつつ一つの国家にまとまるうえで、人類の夢であった豊かな消費は、大きな役割を演じた。いや多様な文化をもった移民国家であったからこそ、よけいに豊かな消費生活という普遍的な生活様式=文明が生まれたのであろう。この文明はやがて、巨大な潮流となって人々を飲みこみ、多様な文化の変容を迫っていくことになるのである。

## 7. 大いなる足踏み

——大不況の30年代——

20年代、消費社会はこうしてその姿を大きくあらわした。しかし消費社会の形成はそのまま一気に進行しなかった。この時代、流通・消費市場の形成が激しく進展したが、それはまだ表層的で、全体としてはバランスがとれていなかった。本格的な市場の形成にまではいたらなかったのである。

人々を豊かな消費大衆にしてやる社会的基盤の整備ができていなかった。黄金の時代といわれた20年代にも恐慌は繰り返されていたのである。基盤の整備の不十分のまま、経済は表層のブームに踊っていたのである。その反動は大きく、はじまりかけた消費社会は、1929年から大不況に突入する。そしてこれが30年代一ぱい続くのである。大きな足踏みの時期だった。しかしこの停滞のなかでも、20年代アメリカの企業・産業によって大きく姿をあらわした消費社会の灯は消されることはなかった。大不況のなかで、人々はその夢を見つづけるのである。

人々は1929年からはじまる大不況のきびしい体験を通して、消費社会の形成は、企業・産業の大量生産・大量流通の力だけでは不可能だということに気づいていくのである。不況を克服し、豊かな消費社会を建設するためには、国家の役割にも期待しなければならないということに気づかされていくのである。

1930年代、アメリカ社会は、その大いなる足踏み状態のなかで、あらためて国家の力によって、人々を豊かな消費大衆にするための社会的基盤の整備に向かうことになる。このとき連邦政府がとった政策がニューディールである。

それは、一つには失業者の救済という性格を強くもっていた。1935年、連邦政府は社会保障法を成立させ、公共事業を広範囲に推進して失業者の救済にあたるのである。ニューディール政策はまた、産業労働者の保護という特徴をもっていた。1929年以前、アメリカの労働者はどこよりも高額の賃金を与えられているという理由で、労働者の団結が排除されてきた。しかし政府は、この政策によって、労働者の団結権と団体交渉権を強く保護するようになるのである。

不況の時代、こうした連邦政府の政策によって行なわれた消費大衆づく

りは、アメリカが消費社会を形成していくうえで大きな役割を演じた。こうした国家による消費社会形成のための基盤整備が進行するなかで、企業や産業による市場づくりが続けられた。

### 1 マーケティングの指導理念、「消費者志向」の登場

不況といわれたこの時代は、企業の市場活動の指導理念に大きな転換をつくりだした。そう、マーケティングの世界に「消費者志向」(Consumer-Oriented) という理念が登場したのである。

これまで企業・産業の市場活動に、消費者に対する配慮がなかったわけではない。しかしそのウェイトは、明らかに「生産者本位」, 「流通者本位」におかれていた。自己の生産システム, 流通システムに合わせて、標準化した、あるいは多様化した製品や品揃えを大衆消費者に押しつけていくというやり方だった。その方法で、流通・消費市場が切り拓かれてきたのである。

ところが1930年代に入って、このやり方では市場の形成が進展しなくなったのである。それは、この時代の企業・産業にとって大いなる危機であった。この危機が、新しい市場創造の理念を生みだした。それが消費者志向である。生産したもの、仕入れたものを売るという考え方から一歩進んで、消費者の立場を重視し、消費者が必要とするものを生産し、あるいは仕入れる、という考え方である。

もちろんこれは、企業が消費者の利益のために、その営利を犠牲にしなければならない、という意味ではない。ここでもまた、市場における分業統合機能を果たすものには、営利を追求するチャンスが保障されるという、市場社会のルールには変更がないのである。変わったのは、企業のマーケティングが消費者を知り、その願望に合わせなければ、営利を追求し、存続することができなくなったということなのである。

こうしたマーケティングの指導理念の転換とともに、消費者の主張、選好、購買動機、購買習慣など、消費市場についての調査、分析が進められ、同時に「マーチャンダイジング」(Merchandising) という活動がマーケティングの主要な地位を占めるようになった。

マーチャンダイジングとは、「適正な製品（商品）を、適正な時期、場所に適正な数量、価格で提供するための計画」と理解される、一つのマーケティング活動である。

この活動は、なによりもまず消費者の需要の把握からはじめられる。顕在需要に対しては、それに適合できるように供給状況を整える。顕在需要に適合するように製品を改良していく、あるいは多角的用途を拡げていく。そして潜在需要に対しては、それに適合する新製品をつくりだす。

このような需要（顕在・潜在）に適合した供給を創造すること、それに大きな比重をおいた需要の創造、市場の創造活動がマーチャンダイジングである。これはのちに「製品計画」(Product Planning) と同義とされていくことになる。

ところで、こうした消費者志向という理念は、製造企業だけでなく、流通企業のマーケティングにおいても広がった。この分野では、消費者志向を具体化したマーチャンダイジングは、需要（顕在・潜在）に合わせた商品の選定、仕入先の開拓、あるいは顧客の要望に応えた品揃えを、適切な時期と場所に、適正な数量、価格でもって供給する「商品化計画」として理解されることになる。ここでもまた顧客の好み、要望、期待に適合した供給の創造にもとづく、顧客の創造、市場の創造が重視されたのである。

こうした活動や計画を内容とした消費者志向という指導理念の登場とともに、これまでのマーケティングの諸戦略（活動）は、これを中心に再構成・再編成されていくことになる。

消費者志向というのはいへんむずかしい内容をふくんでいる。そこには企業の利益と消費者の利益をどこでどのように折りあわせるのか、といったなかなか解決のつかない問題が内包されているからである。

この時代には、まだそこまでは論じられなかった。ここでは、企業の売上げを低下させ、利益をダウンさせていく大不況のなかで、いかに売れるものを供給するか、いかに売れるように流通させていくかが主要な問題であった。そのために消費者の行動を知り、彼らの立場を理解することが重要だった。そのような意味での消費者志向だったのである。やがて消費者志向は、企業が市場活動をする際には常に消費者の利益を考慮しなければならない、かぎりなく消費者の立場に志向しなければならないという方向に向かっていくことになる。そうした発想の出発点となったのがこの時代だった。この時代の大不況が、こうした発想のはじまりを生んだのである。

市場の形成において、消費者の研究がはじまった。消費者の利益もまた考慮されるようになった。それは市場社会の一つの大きな進化であった。それによって消費社会形成の可能性が大きく拓かれることになるのである。

## 2 スーパー・マーケットの登場

この1930年代に、新しいコンセプトと形態をもった小売業が大きく登場した。スーパー・マーケット(super market)である。スーパー・マーケットの出現と、この時代に生まれた消費者志向という理念が直接に関連しあっていたのかどうか、スーパー・マーケットが消費者志向の理念にもとづく一つの理想の小売形態であったのかどうか、それは定かではない。しかしスーパー・マーケットといわれる小売形態が、この30年代の消費者の要望に十分に応えていたことだけは確かである。あるいは、この時代の消費者の要請が、スーパー・マーケットという新しいコンセプトと小売形態をもつ大規模小売業を出現させたといえそうである。そうでなければ、30

年代がスーパー・マーケットの時代であるといわれるほど、それが人々の暮らしのなかに浸透することはなかったであろう。

この構想の最大の特徴は、セルフ・サービス方式である。売買は一特に小売市場（店舗）では、長い間、売り手と買い手とが向かいあう、対面方式によって行なわれてきた。売買は売り手と買い手との交渉によって行なわれるものだった。価格をはじめとする売買の諸条件は、現場における双方の間の駆け引きによって決められるものだった。人々は、この方式によって買い物を楽しんだ。

売買は、長い間社会的な行事であり、人と人との結びつきを重視してきた。互酬の原理をベースにする贈与の場合と比べて、市場の原理にもとづく売買においては、当事者間の人間関係はずっと稀薄である。売買の成立とともに両者の関係は完了する、そういう性格をもっている。しかし人類の歴史は、その人間関係の稀薄な売買のなかにも、人と人との結びつきを色濃く残してきたのである。対面方式は、売買のたびに交渉をしなければならないというわずらわしさ、能率の悪さを一面にもっているが、人類はむしろこうすることによって、売買が生み出す興奮を味わい、駆け引きを楽しみ、充実感を共有してきたのである。それは市場が小さかった時代の所産だった。

産業社会が急激に進化した19世紀後半、売買に一つの変化が生じた。そう、価格の決定に関して、売買当事者間の交渉を廃し、あらかじめ決められた価格に従うという、正札方式、定価方式が採用されるのである。

それは、その時代に大きく姿をあらわしはじめた大量生産方式が生み出した売買のシステムであった。大量生産に応ずる大量販売システムの形成には、それまでの、交渉を重視するシステムは大きな障害と感じられるよ

うになり、企業は定価方式の導入に向かうのである。この方式によって、安価な商品が豊富に店頭にあられるようになり、人々は安価で豊かな選択を可能にするこの定価システムを受け容れていくのである。定価方式の出現は、売買の歴史のなかで大きな革命的事件であったが、そうした革命を取りいれつつも、対面売買という形式そのものはそのまま変わらなかったのである。

ところが、市場の進化はそれに変更を迫り、それに代わる新しい売買の形式を生み出すことになるのである。買い手が直接、商品と向かいあい、自分の手で商品を選び、現金払いをし、自分で持ち帰るというシステムである。これがセルフ・サービス方式であった。

この方式は、アメリカではすでに19世紀末に登場していたが、これが大きく普及するきっかけになったのが、30年代の大不況だったのである。

1930年、「キング・カレン・マーケット」によって、ニューヨークのジャマイカ Jamaica の廃業ガレージの空き箱のうえに、豊富な食料品が並べられ、セルフ・サービス、現金払い、持ち帰り制による販売がはじめられた。1932年には「ビッグ・ベア・マーケット」が、アメリカ北東部、ニュージャージー州エリザベス Elizabeth にデュラント自動車会社 (Durant Motors, Inc.) の空き工場を利用して、同じ方式のマーケットを開いた。1,200坪の広大な空間の中央に食料品部門がおかれ、その周囲には、自動車の部品・家庭用雑貨が並べられた。<sup>(1)</sup>

この二つの店が人々に大いに受け容れられたのである。いずれも、廃業ガレージや、空き工場を利用し、セルフ・サービスによる人手を省いた大量販売によってコストを抑え、全国流通のナショナル・ブランドを低価格で提供することができたからである。それは、この不況の時代の人々の要求—価格の安さ—に十分応えたものだったのである。



しかし、それだけではなかった。これらは広い売り場空間、多彩な商品の豊富な品揃え、複数の精算所、広い駐車スペースを完備していたのである。そう、この時代は不況風にさらされていたが、しかしすでに人々の間には、20世紀の転換期にはじまり、20年代に大きく花開いた豊かな消費生活が浸透していたからである。買い物は安さだけではなく、同時に豊かさを充たすものでなければならなかった。

すでに述べたように、20年代から女性の職業化が進行していた。職業をもった女性にとっての最大の問題は、購買時間だった。買い物は数日分のまとめ買いでなければならなかった。しかも一カ所で、短時間に済ますことが必要だった。豊富な品揃え、複数の精算所、広大な駐車スペースは、こうした女性の買い物の要求にかなったものだったのである。そしてなによりもこの方式は、豊富な商品群のなかから、必要なものを、誰にもきかぬせずに、自由に手にとって選択できるシステムだった。

1933年、このセルフ・サービス方式の店に、スーパー・マーケットという名をつけた企業が登場した。「アウバース・スーパー・マーケット会社」である。この会社が登場して以来、このセルフ・サービス方式の小売業は、スーパー・マーケットと呼ばれるようになるのである。

やがて店舗、店内、商品の陳列棚、商品の包装がしだいにセルフ・サービス用に特別設計されるようになり、スーパー・マーケットは、いかにスペースを有効に利用するか、在庫をいかにきびしく管理するか、いかに生産性の高い売上げを実現するか、といった効率と能率の世界になっていく。ここでは売り手と買い手との間の人間関係はかぎりなく稀薄化されていく。それはまさに、大量生産の工場に対応する大量販売の装置となった。それは大量販売を実現するための一つの究極の小売形態であったのだが、これを人々が受け容れたのである。

これは、一つの時代の要請の所産であると同時に、さらにひるがえって  
いえば、移民国家、アメリカの所産でもあった。セルフ・サービス方式  
の店では、言葉はいらない。現金さえあれば、誰が、なにを、どれだけ買っ  
たって、いや、買わなかったって、誰もあれこれ詮索はしない。多様な出身  
地、文化をもち、言葉を通じあわせることのむずかしいこの国の人々にとっ  
て、この方式は一つの理想の形態でもあった。

一たんこのシステムが確立をはじめると、これは激しい勢いでアメリカ  
社会に広まった。スーパー・マーケットの攻勢によって、チェーン・スト  
アは守勢に立たされたが、彼らもまた生き抜くためにこのセルフ・サー  
ビス方式の導入をはかるようになった。チェーン方式を採用するスー  
パー・マーケットもまたあらわれ、両者の区別はしだいにむずかしくなっ  
ていくのである。

こうした大規模小売業に対して、伝統的な卸売商や小売店からは反対運  
動も起きたが、しかしこの新しい流通形態の進出、拡大を抑えることはで  
きなかった。

## 8. 消費社会の形成

—— 第二次大戦後から60年代半ば頃まで ——

### 1 第二次世界大戦

こうして、長期にわたった30年代の不況のなかでも大衆消費市場の形成  
が続けられていた。しかしまだ一つ、本格的な消費社会の形成を妨げる障  
壁が残っていた。それは、産業文明の残存であった。消費社会を本格的な  
軌道に乗せるためには、それを過去のものとしなければならなかった。文  
明史はそれを実現させるためにふたたび戦争を準備するのである。1939年  
から1945年まで、枢軸国側と連合国側に分かれ、ヨーロッパ・大西洋、そ

して東アジア・太平洋と、二つの地域を主戦場にして戦われた第二次世界大戦である。

すでに述べたように、産業文明は第一次大戦で崩壊をはじめたが、しかし完全には壊れなかった。戦後各国は、激しい消耗のなかから立ちあがり、ふたたび産業社会の建設をはじめたのである。やがて、これまで以上に巨大な破壊力をもつ産業国家が再建された。その産業国家同士が、敵味方に分かれ、再度戦う運命をもったのである。それは第一次大戦よりもさらに消耗度の高い物量戦、総力戦となった。1945年、戦いが終わったときには、参加した産業国家はどれも一勝者も敗者も一自力では立ちあがれないほどに疲弊していた。

ここでもまた例外はアメリカだった。アメリカは1941年、太平洋・東アジアと大西洋・ヨーロッパの両方の戦線に参加した。戦線を二つもちながら、犠牲は少なかった。この戦いでも、アメリカは主戦場から遠く離れていて、戦争中、敵国の爆撃や侵入による被害を受けなかった。この国ではとうとう産業動員がそのピークに達することがなかった。<sup>(1)</sup> 戦時統制が行なわれ、多くの資源が軍用に向けられたが、それでもどこの国よりも豊かな食糧、衣料、住宅そして余暇を享受することができた。

いや余裕をもって戦ったというだけではなく、大戦の勃発は、アメリカ社会を、あの30年代の長期不況から脱出させる原動力となったのである。戦争は自国の軍事需要だけでなく、主戦場となった同盟国の軍需と民需をも生みだしたからである。その巨大な需要に支えられて、1941年から、アメリカ経済はすでに拡大をはじめ、戦いが終わったときには、この国は名実ともに世界最強の国の変貌していたのである。それは、第一次大戦後にも残りつづけた産業文明の本当の終焉を意味した。

産業文明が二度の戦争を引き起こし、それによってみずからを崩壊させたとするなら、この文明はみずからを終焉させるために、戦争という一つの破壊装置をあらかじめ内蔵していたかのようである。

いずれにしても文明史は、第二次世界大戦という途方もなく巨大な犠牲と悲惨な結末を用意しながら、産業文明から消費文明へと、文明を変換させたのである。文明の変換とともにあらゆる世代の価値観が変わり、アメリカ社会は本格的な消費社会の形成に向けて、産業を切り換えた。消費市場の形成を激しい勢いで進展させるのである。

## 2 市場の拡大・深化

まず、人々の暮らしにもっとも密接した小売市場の形成から話をスタートさせよう。第二次大戦後も、市場形成は二つの方向をとって大きく進められた。一つは空間的な拡大、いま一つは人々の暮らしの内部への深化である。

まず、前者から話をはじめよう。

戦後、人々の生活の舞台がこれまで以上に大きく拡大した。すでに自動車の登場とともに20年代にはじまった郊外化が、本格化したのである。特に白人中産階級に属する人々が、都市中心部からその周辺に広がる郊外地区に向けて大移動をはじめたのである。

こうした郊外化は、一つの大きな市場拡大の可能性をつくりだした。種々の小売業が、新しい居住空間を舞台に営まれる人々の暮らしをターゲットに、新しい市場づくりをはじめたが、ここでは、ショッピング・センター (shopping center) と呼ばれる、小売商業を中心とした商業集積を通じて行なわれた市場形成を取りあげることしよう。これこそ戦後の大衆消費市場の形成を特徴づける一つの象徴的現象だと思われるからである。

ショッピング・センターは、まず新興住宅地区の中心となる、一つの人工的、計画的な、巨大な市場空間を用意することからはじまる。この市場空間は、専門の業者、不動産業者、あるいは大規模小売企業の不動産部などのデヴェロッパーによって開発される。その運営は、主として建設された市場空間や各種の店舗の賃貸料によってまかなわれるのである。こうして開発された市場空間に、チェーン・ストア、百貨店などのビッグ・ストアを核店舗 (key tenant) にして、種々の小売業が進出し、さらにはその小売商業を中心に、新興の住宅地区の人々の生活に必要な諸施設が組み合わされていくのである。

ショッピング・センターには、スーパー・マーケットを核にして、日用家庭品、ドラッグ・ストア、クリーニング店、理髪店などの小売業が組み合わさった小型の形態 (neighborhood)、小型百貨店を核にして、スーパー・マーケット、ドラッグ・ストア、家具店、靴・衣料・インテリアなどの各種の専門店から構成される中型のもの (community)、さらには種々の小売業に加えて、レストラン、銀行、証券会社、郵便局あるいは医療機関などが用意された大型のタイプ (regional) など、種々の形態が区別される。

いずれも大量生産・大量流通のシステムに連動する、もっとも効率的、合理的な大量販売のための市場装置群である。1948年、オハイオ州コロンバス Columbus に、ドン・モンロー・キャスト (Don Monroe Casto) というフランス系アメリカ人の手によって誕生して以来、<sup>(2)</sup> これは、郊外地区に展開する人々の暮らしを支える新しいマーケットとなった。

この計画されたマーケットの誕生によって、アメリカの大衆消費市場は空間的に大きく広がった。この市場の空間的な拡大は、戦後アメリカの消費社会の形成に非常に大きな役割を演じた。これによって、都市だけでなく、その周辺に大きく広がった郊外にも、巨大な市場が形成されるようになったのである。

さて、こうした市場の拡大とともに進行したのが、市場の深化だった。

第二次大戦の終結とともに堰を切られた消費文明の進行は、多様な市場の可能性をつくりだした。アメリカの小売企業は、それを二つの方法で実現しようとした。一つは、取り扱い商品系列の多角化ないしは総合化であり、いま一つは、小売形態あるいは事業形態 (type of operation) の多角化、複合化であった。<sup>(3)</sup>

まず前者から説明をはじめよう。戦後、どの企業も、従来の路線にとどまろうとはしなかった。つぎつぎと新しい系列に進出した。例えば、男性用品を中心とするハード・グッズ中心の商品化戦略をとってきたものが、女性衣料を中心としたソフト・グッズに、あるいは実用品を中心としたマーチャンダイジングを得意としてきたものが、ファッション性の高い商品化戦略を取り入れていくというふうになつた。また食料品を主体にしてきたものが、それに加えて衣料品・雑貨などの非食料品部門へ、さらには衣料品店として出発しながら、家具、家庭電気製品、自動車用品などの耐久消費財へとというふうになつた。取り扱い商品の系列を多角化、総合化していったのである。

こうした商品系列の多角化、総合化よりも市場の進化にさらに大きな貢献をしたのが、後者の小売形態あるいは事業形態の多角化、複合化だった。それは20年代にすでに進行をはじめていたが、それが第二次大戦の終了とともに一気に加速したのである。

そう、さまざまな小売業が、これまでの本業を足掛かりにし、さまざまな業態に進出した。たとえば、通信販売からスタートし、20年代にチェーン組織のデパートメント・ストアに乗りだした「シアーズ社」は、戦後本格的に百貨店業へと進出し、種々のタイプのデパートメント・ストア経営を展開することになる。そして「J. C. ペニー」(J. C. Penny Co., Inc.) は本業の衣料品チェーン・ストアだけでなく、百貨店、カタログ販売、ディ

スカウント・ストア、スーパー・マーケット、ドラッグ・ストアにも進出していく。また、チェーン・ストアとして出発し、スーパー・マーケットに進出をはじめていた「A&P」は、食料品を主力としたスーパー・マーケットから、非食料品分野のスーパー・ストアに多角化している。そして伝統をもつ百貨店、「フェデレイテッド・デパートメント・ストアズ」は、非食料品部門のディスカウント・ストアを、さらには専門店までをも展開するようになった。

このような小売・事業形態の多角化、複合化は戦前にも行なわれてはきたが、大戦後それは、これまでの規模と程度をはるかに越えて進行したのである。

このようにして、戦後の小売業は、その取扱商品を多角化、総合化すると同時に、その小売事業形態を多角化、複合化する総合小売企業（general merchandise store）へ向かった。

ところで、小売業がこうしたチェーン・システムにもとづき、多数の店舗を有しつつ、商品ラインや小売形態を多角化、複合化し、総合小売業化していくには、人間の頭脳と人手だけではむずかしかった。これを一つのシステムとして機能させる情報システムが用意されねばならなかった。戦後に発展をしたコンピューターをはじめとする情報機器産業が、それへの道を拓いたのである。

システムづくりは最初、在庫管理、会計処理といった、経営の個々の領域の開発から出発し、やがて経営全般に及ぶトータル・システムの開発に向かった。このような技術の進化なしには、戦後の小売企業の総合化は進展しなかったであろう。

いずれにしても、こうした小売企業による市場の拡大、深化によって、巨大な大衆消費市場が用意され、それによって、たくさんの人々に、多様

な消費生活が豊かに配分されていくことになるのである。

### 3 戦後マーケティングの進化

戦後の市場形成—拡大化・深耕化—は、流通市場に位置する小売企業によって行なわれただけではなかった。それはアメリカのさまざまな産業に属する無数の企業によって進められたのである。その一つ一つを例証するのはむずかしい。ここでは、アメリカの企業・産業が、市場形成に向けたさまざまな努力のなかで、それを可能にするための知的な体系—マーケティング—をどのように進化させていったか、その様子をもっとも一般的な形で要約しながら、第二次大戦後、アメリカの企業・産業によって行なわれた大衆消費市場形成の全体像を把握することにしよう。

大戦後、30年代にマーケティング世界に誕生した「消費者志向」がかぎりなく前進し、マーケティングのさまざまな戦略を、この指導理念に向けて再編成する動きが進行した。この動きのなかから、企業のマーケティングに二つの体系が用意されるのである。一つは「マネジリアル・マーケティング」、つまり「企業経営的マーケティング」(Managerial Marketing)、いま一つは「マーケティング・マネジメント」、つまり「マーケティング管理」である。

まず、前者から説明をはじめよう。

消費者志向を推進するためには、まず生産体制の再編成が行なわれねばならなかった。そう、企業の都合によるのではなく、消費者の要求に応ずることのできる生産体制が準備されねばならなかったのである。生産が、消費市場の要求に合わせて、適正な製品を、適正な時間・場所に、適正な数量・価格で供給する「製品計画」のコントロール下におかれ、それに従って機能する体制にならねばならなかった。それにはまず、生産体制を自在



にコントロールできる制御システムが開発されねばならなかったのである。

アメリカは、イギリスがつくりあげたマン・マシン・システムをベースに、システム思考にもとづく大量生産システムを開発した。アメリカの製造方式である。第一次大戦以降、この方式の電動化、自動化が進められた。しかしそれはまだシステムの挙動の制御という点で、大きな限界をもっていたのである。

機械システムの動きには、これをたえずコントロールする制御装置が用意されねばならない。すでに開発された部分的な調整装置によって、あるいはマン・マシン・システムに組み込まれた人間の手で、この制御が行なわれてきたのである。しかし部分的な調整装置の改良では、生産システム全体の挙動を制御することができなかつたし、人間の感覚の限度内でのフィードバックには、大きな限界があった。生産システムには、なによりもシステム全体を自動調整する自動制御システムと、それを支える電子工学的システムが必要だった。

この要求に応じて、第二次大戦後、自動制御の工学とエレクトロニクスの研究が進展することになった。ここで生みだされた技術はさらに情報産業という巨大な産業を生んでいくことになるのだが、この段階で重要だったのは、その成果がこれまでの工業的生産方式に導入され、これによって工業生産自体に革命的な変化が引き起こされたことである。

マン・マシン・システムにおけるこの情報系の進化は、生産システムの効率性、弾力性、柔軟性を増加させた。これによって製造企業は、市場の要求に応じた精密度、完成度の高い製品を、製品計画に従ってつくることができるようになったのである。生産体制が消費者志向にもとづくマーケティングのコントロール下に入りはじめたのである。こうして企業は、大衆消費市場の形成—拡大化・深耕化—を本格的に展開することになるのである。

ところで、情報系の技術の進化は、このように、市場の要求に応じられる生産システム（づくり）を可能にしたが、情報技術の世界は、廣大無辺な進歩の可能性を秘めていたのである。その可能性がつつぎと拓かれ、その成果が生産過程に導入されていった。その結果、技術がつつぎと革新・改善され、新製品の開発、既存製品の改良が進行した。

いつしか市場には、このたえざる技術の革新・改善と、新製品開発・製品改良の競争が支配し、企業は、この競争に生き延びることを主要な戦略にしなけりばならなくなっていくのである。技術革新・改善による新製品・製品改良がマーケティングの基本戦略になると、企業は生産と同時に、研究開発、財務、そして人事など、企業のあらゆる部門をそれに向けて結集しなけりばならなくなった。

このようにして、消費者志向は、企業の諸部門を、マーケティングという市場形成活動に向けて、再編成していくことになる。このような企業内の全部門をマーケティング（部門）を基軸にして展開する考え方、体制は、やがて企業の「マーケティング志向」（Marketing-Oriented）、「マーケティング・コンセプト」（Marketing Concept）、あるいは「トータル・マーケティング」（Total Marketing）などと呼ばれるようになる。

そしてこのように、マーケティングが企業のあらゆる部門の中心におかれるような志向をもてば、それは当然、企業の最高意思決定の問題になる。こうしたトップ・マネジメントの領域から、マーケティング（部門）を中軸に、企業のさまざまな部門をそれに向けて統合しつつ、市場形成活動を推進しようとする考え方、体系が生まれていった。それがマネジリアル・マーケティングである。

第二次大戦後のマーケティングの消費者志向は、こうした企業の最高意思決定過程のシステムを生むと同時に、他方では、市場形成活動を実際に

担当する部門—マーケティング部門—を確立させ、それを管理するシステムを生みだして行くのである。

消費者志向、あるいはマネジリアル・マーケティングにもとづいて市場の形成活動が行なわれるためには、それに対応し、その市場形成活動を専門に担当するセクションが確立されねばならなかった。そうして誕生し、定着していったのが、マーケティング部門である。

マーケティング部門を中心に、たえざる技術の革新・改良をベースにした市場の拡大化、深耕化を推進するためには、この部門をもっとも効果的に動かすための体系が用意されねばならなかった。

それにはまず、マーケティング部門がどのような諸活動から構成されるべきであるかが明らかにされねばならなかった。この部門の主要な活動となるものはすでに知られてきた。そう、製品、価格、プロモーション、流通などの活動である。

これらの活動内容に検討が加えられていくうちに、それらにはいつしか戦略という名がつけられるようになった。またそれらを総称する概念も準備された。「マーケティング戦略」(Marketing Strategy)がそれである。

やがて、これらマーケティング諸戦略の内容が明らかにされると同時に、最大のマーケティング成果を生み出すために、それらを最適に組み合わせるといふ発想が生まれていった。「マーケティング・ミックス」(Marketing Mix)である。

このマーケティング諸戦略の最適な組み合わせ—マーケティング・ミックス—という発想の登場と同時に、それを根幹にしながら、設定されたマーケティング目標に合わせて、これら諸戦略を遂行するための計画を立案し、それに合わせた組織編成をし、その実施をコントロールしていく一つのシステムが考えだされていった。それがマーケティング・マネジメントであ

る。

この原型は、すでに述べたように、1920年代に姿を見せていた。それが、技術の革新によって特徴づけられた第二次大戦後の市場活動の複雑化、多彩化が激しく進行した1950年代のおわり頃から強く意識され、一つの形を整えはじめたのである。

もちろん、こうした企業経営的マーケティングあるいはマーケティング管理といった体系（活動・技術・理論）が形をもちはじめたといっても、けっして完全なものではなかった。特にマネジリアル・マーケティングとマーケティング・マネジメントの二つのシステムの連結、統一は実際には困難なことのほうが多かったのである。しかし、それでも戦後のマーケティングの進化は、大衆消費市場の形成に、それによって支えられる消費社会の発展に大きな役割を演じた。

アメリカ社会の市場は、これまでのどの社会に生まれた市場よりも高い自由度をもって形成されることを運命づけられた。すでに述べたように、ここでは市場を構成する各要素が市場全体の利益に貢献することを前提に、それぞれの存在の独立性、営利追求の自由を認める。それを前提にしつつ、市場のどの構成要素にも野心、利己心を認め、野心には野心を、利己心には利己心をもって制する、つまり利害ある者同士の対決によって一つの秩序をつくりだすことを大きな価値とする。

あるいは利害のある者同士の対決のなかから、伝統や既成の秩序に支配されない革新的リーダーを育み、それらの創造的な活動によって市場を進化させることを大いなる価値とするのである。問題が生じて、政府は市場システムには直接干渉しない。政府の役割は、こうした市場の原理の発現を妨げる要因を取り除くことに限定される。よしんば予想し得ない事態

が生じて、その解決は、あくまでも市場の当事者の行動に委ねる。それは、市場構成要素にかぎりなく信頼をおこうとするシステムであった。

そしてなによりも個々の企業・産業が、大衆の利益のために営利を追求し、成功を収めることを大いなる善とするのである。そして消費大衆が、大きな欲望をもち、それを実現することを大いなる美徳ともするのである。これこそまさに、あのアメリカの理想に由来する原理なのである。

アメリカの市場原理は、大衆の夢を実現するための原理だった。つまり巨大な大衆消費市場をつくりあげるための原理だった。その大衆消費市場を創造、制御し、適応させるための一つの知的体系、それがマーケティングであったのである。

自由度の高い市場を最初につくりあげたのはイギリスだった。イギリスは、中世都市を舞台に進化した市場を土台にしなが、それがもっていた制約を大きく取り除いたのである。それは、イギリスの産業社会の形成とともに誕生した原理であった。産業文明の拡散とともに、この自由な市場の原理は西ヨーロッパの国々に伝播した。

しかしヨーロッパの市場の原理は、過去の歴史から自由ではなかった。中世都市の伝統であった中央の権威によって、あるいは都市共同体の自治によって市場を安定させ、保存しようとする、管理的色彩を色濃く残すのである。ヨーロッパの社会は、エリート層がそれをリードする階層社会であって、大衆を豊かな消費者に仕上げていく、企業・産業がその大衆をターゲットに営利を追求していくという発想を豊かに育む土壌をもたなかった。

ヨーロッパの市場はこのような性格をもっていたから、そこでは大衆消費市場形成の所産となり、誘因となるマーケティングを自生させることがなかった。マーケティングは、やはりアメリカで生まれることを運命づけられていたのである。

この大衆消費市場形成のための知的体系は、アメリカの消費社会の進化とともに少しずつ形を整えながら、種々の産業に浸透していくのである。営利を動機にこのマーケティングを導入し、それによって市場を創造、制御し、適応させようとするさまざまな企業・産業の努力の積み重ねによって、大衆消費市場が切り拓かれていったのである。アメリカのあらゆる地域に、あらゆる民族に、あらゆる世代に、快適で、便利で、豊かな消費生活が及んでいった。こうして消費社会が形成されたのである。

大衆消費市場を形成するうえで大きな役割を果たした戦後のマス・コミュニケーションの進化とそれを利用した広告についても触れておかねばならないであろう。

巨大な大衆から構成される社会においては、無数の人々に情報を伝達することのできるマス・コミュニケーションのネットワークがなければならなかった。第二次大戦までに、すでに文字を中心とするさまざまな印刷物、音声によるラジオ放送などのマス・コミュニケーションが準備されてきた。これが市場活動に利用され、これをメディアとした広告が市場形成に大きな役割を果たしてきた。

しかし時代はさらなるコミュニケーション手段を要求した。消費社会の可能性をさらに広げるうえでも、またそれを支える大きな、そして奥の深い市場を形成するためにも、速報性、同時性をもった、あるいはもっと強い感覚的訴求力をもったコミュニケーション・ネットワークが必要だったのである。

人々のそうした願望が組みあげられ、第二次大戦後、新しいコミュニケーション・ネットワークが登場する。テレビ放送である。産業社会をベースにしながらも、その価値を大きく突き崩していく消費社会、これがどのような社会で、どこに向かっていくのか、誰にもわからなかった。テレビは、

そうした消費社会の価値、行動様式、そしてその未来を、かぎりなく現実に近い擬似体験を生み出す視聴覚的な強い感覚訴求力をもって呈示した。新しい生活様式をつくるうえで、テレビ放送が果たした役割はどれだけ大きかったことか。テレビは、この時代の新しい預言者となった。新しくはじまろうとする消費社会の方向を決め、大衆をリードしようとしたのである。

もちろんそのリードは、大衆の動向に大きく従わざるを得ないものであった。アメリカではテレビ放送も市場の原理、営利の原理に従い、常に大衆の好むもの、大衆に振りむかれるものを番組として提供しなければならなかったからである。この社会では、預言者は、大衆とともに未来を切り拓くしかなかった。なぜなら、この社会は大衆を主人公にした社会、大衆が未来を決める社会であったからである。

そう、人々はこのテレビという媒体を通じて、新しい消費社会の形成に参加したのである。こうした性格をもつ新しいネットワークに対する人々の熱狂は激しかった。放送を受信する受像機は、1950年におわりにはアメリカのほとんどの家庭に浸透してしまうのである。それは巨大な情報のネットワークになった。

このテレビのネットワークが企業・産業の広告の媒体として利用された。視覚に訴える動く映像と、豊かな音響を組み合わせたテレビは、文字中心の印刷物、音声だけのラジオに比べて、世代を越え、民族を越える、強い訴求力をもっていたからである。一度に動員できる受け手（潜在購買者）の規模、しかもそれらに同時に伝えることのできる伝達力、それだけをとっても、これまでのどのメディアよりも大きな力をもっていたからである。企業・産業は、この媒体を通じて、無名の、無数の大衆と強くつながることができたのである。テレビのネットワークは、企業・産業と大衆を結ぶ

一つの巨大な懸け橋だったのである。

これを通じて、自動車、家庭電気製品などの耐久消費財をはじめ衣食住遊にかかわるあらゆる商品の情報が人々に届けられた。人々は豊かな消費生活をこのテレビ・コマーシャルを通じて呈示されたのである。

豊かな消費生活の配分によって、人々が本当に幸せになれるのかどうか、それは簡単には答えの出ない問題である。豊かな消費生活と人々の幸福とがかならずしも直接に結びつかないことを、人々はあとになって知ることになるのだが、しかしそれはのちのことであって、この時代の最大の価値は、とにかく快適で、便利で、豊かな消費生活を実現することだった。そしてなによりもアメリカは、大衆にその実現を約束した社会、その実現を運命づけられた社会だった。

人々は、夢中になって、アメリカの企業・産業が呈示したものを購入し、豊かな消費生活をかぎりなく実現しようとしたのである。そのためにまたこの人々よりも勤勉に働いたのである。<sup>(4)</sup>

このようにして、人類の社会は、アメリカ社会を舞台に、たくさんの人々に豊かな消費を配分するという人類の第二の夢を実現させる社会を生み出すのである。それは、第二次大戦後から1960年代の前半にかけてその全貌をあらわした。

こうして、最初の消費社会が形成された。この社会を特徴づけた豊かな消費生活は、世界の各地からやってきた人々がもちこんだ多様な文化を越える、一つの普遍的文化だった。このアメリカの普遍的文化が、アメリカだけにとどまらず、アメリカの戦後の復興政策とともに、他の社会に拡散する文明—消費文明—になるのである。それは、人類社会が引き継いだ夢の写像だったからである。そしてこのような生活様式を実現する市場づく



りのノウ・ハウであるマーケティングも、一つの文明的要素として拡散していくのである。

## 9. おわりに

さて、消費社会は、これからさき、世界に拡散していくにつれて、つぎの第二段階へと進むことになる。

消費社会は二つの段階をもつとってよいかもしれない。一つは工業社会の段階、いま一つは情報産業社会の段階である。1960年代前半までの消費社会は、この第一段階に相当するといってよいのではないだろうか。それは、近代的工業が生みだしたさまざまな物質やエネルギーを、商品として豊富に配分する段階だった。やがて消費社会は第一段階を大きく進行させつつも、第二段階に向かう。それは情報産業の高度の発展に支えられ、人々がモノや機能、性能から、デザインやイメージ、記号へというふうには、消費の対象のウェイトを物質やエネルギーから情報へと移していく社会である。それだけでなく、さらに文化、教育、生命、寿命、死、死後といった人間の精神世界にまで市場を拡げ、それらをかぎりなく消費の対象にしていく社会である。

もちろん第一段階に情報産業がなかったわけではなく、その時代にも情報産業の進展があり、情報が商品として消費されてもいた。しかしウェイトは圧倒的に物質やエネルギーにおかれていたのである。また第二段階になっても物質やエネルギーが消費の対象でなくなるわけではなく、それらの市場もまたかぎりなく拓かれていく。ただそれよりも、情報や精神の世界の市場化のほうがより激しく進展していくという意味なのである。

いくつかの先進消費社会群のなかで、どこよりも徹底して、こうした第二段の消費社会を形成することになるのが日本の社会である。アメリカを第一次消費革命を生んだ社会とするなら、日本は第二次消費革命を実現さ

せようとする社会だといってもいいかもしれない。アメリカの消費社会の形成は、試行錯誤の所産だった。日本はその成果のいいところだけを効率よく選択して、いち早く第一次消費革命を実現させ、高度な情報革命とともに第二次消費革命をめざし、もっとも高度な消費社会をつくりあげることになるのである。

アメリカは、イギリスがなしたげた第一次産業革命をベースに、第二段の産業革命を達成し、それによってつぎの消費革命の創造者となったとまえに述べた。もし第二段の革命をなすとげ、もっとも高度に発展をした国が、新しい文明の担い手になるのだとすれば、第二次の消費革命を実現させた日本は、つぎの新しい文明の創造者となる、その大いなる可能性をもっていることになる。

それはそれとして、消費社会がこのような第二段階に進むにつれて、この文明はしだいにその矛盾をあらわにしていくのである。

豊かな消費生活の配分は核家族を単位としてはじめられた。人々は、まず稼ぎになる生産的労働につかねばならなかった。人々は共同体世界を離れ、大家族と分かれて、核家族として都市に暮らし、そこで豊かな消費生活を享受したのである。

しかし消費生活の配分は、それだけではおわらないのである。家族の構成メンバー一人一人をさらに豊かな消費者にしていく方向に向かうのである。家族のなかには、核家族から、さらに小さな、母子、父子、あるいは老人だけといった単独家族へと分解していくものもあらわれる。分解しないまでも、もはや家族とは名ばかりの存在になるものも増えていく。人々は、一人一人にいたるまで豊かな消費者になるのだが、同時にかぎりない孤独を味わっていくことになる。地域の共同体から抜けだし、大家族から離れてしまった核家族が、いかに根無草の、崩壊しやすい存在であるかと

いうことに人々は気づかされていくのである。

豊かな消費生活は、都市だけでなく地方にも及ぶ。しかし核家族を抜いた大家族や地域共同体の存在もまた、空疎であやういものとなっていく。世代の交代ができぬまま、大家族や共同体の多くが崩壊をはじめ、それとともに長い歴史のなかで育まれたすぐれた文化や伝統が消えていくのである。先進の消費社会を形成する社会は、いずれも過去に豊かな文化や伝統を育ててきた社会だった。その遺産なしに、消費社会の形成はあり得ない。消費社会はその形成の基盤となる民族の過去の遺産を大きく消滅させる方向に向かうのである。

人々に豊かな消費を配分するためには、豊富な資源が必要である。豊かな環境の恵みがなければならなかった。消費社会はそれを前提にして成り立っている。アメリカは、どこよりも豊かな資源・環境に恵まれていたからこそ、このような社会を実現することができた。アメリカだけではない。消費社会を形成していくことのできる国はどれも豊かな資源・環境に恵まれたものばかりなのである。その豊富な資源と豊かな環境が、消費社会の形成とともに枯渇し、破壊されていくのである。

たとえば20世紀の消費文明を象徴する商品は自動車であるといっていよう。アメリカで大衆商品となった自動車は、世界の大衆のあこがれとなっていく。自動車はパーソナル・オートモビリティとして世界の人々にかぎらない便利さを与えていく。それは、人々に新しい居住空間が豊かに広がることを教えていく。またそれは牛車・馬車に代わり、牛・馬が排泄する糞尿を一掃し、路上をどれだけ清潔にしていくかを、人々に教えていく。

しかし70年代に入る頃から、人々は知るようになるのである。自動車の消費するエネルギーがどれだけ膨大な量になるかを。自動車の氾濫が人々

の居住空間をどれだけ破壊し、そしてその自動車の排泄する排気ガスが牛・馬の排泄物と比べてどれほど危険な汚染物質となっていくかを。

自動車に代表されるこの豊かな生活様式の進行とともに、消費社会は資源の枯渇、環境の破壊という問題を引き起こしていくのである。

消費社会は個人の自由、個々の企業の自由の追求を大いなる価値とする社会として出現した。それは、そういう自由が許されなかった時代の人類社会の夢の写像であった。しかし、この自由の追求は公平には進行しない。実現されるのは常に勝者の自由なのである。個々人の成功、個々の企業の繁栄はいずれも、そうなれない多くの他者の犠牲のうえに、成り立っているのである。このことはまた社会についてもいえるであろう。

先進の消費社会の発展は、常にそうなれない多くの社会の犠牲のうえに、彼らが与えてくれる多くの恵みのうえに成り立っているのである。消費文明を創造するには巨大な資源が必要である。先進社会は、自国の資源だけでは十分でなく、他国の資源をも利用していく。それはときに他国の環境を悪化させ、人々の生活を破綻させていく。消費社会形成の自由の追求は、それを追求していく国々の環境や生活の悪化を引き起こすだけでなく、それを追求することのない他の国々の環境や生活を一ひいては地球全体の環境や生態系を一犠牲にしていくのである。

消費社会は、それに先行した産業社会の矛盾—恐慌—を克服するところに生まれた社会であった。その社会がまた、今度はこのような矛盾をつくりだしていくのである。

1960年代後半からはじまる消費社会の高度な発展、それが生みだしていくさまざまな矛盾については、人類社会の引き継いだ第三の夢、その写像となるつぎの新しい文明の検討とともに、稿を改めて論じられることにな

るであろう。

## 註

1

(1) 未来の社会の可能性については、石井 1991年 3-16頁参照。

2

(1) この呼称は、1614年、アメリカの東海岸を航行したイギリスの探検家、ジョン・スミス (John Smith) がそこの一帯をニューイングランドと呼んだことに由来するといわれている。

(2) 田村 1988年 42-43頁。

(3) サウス・カロライナ、ミシシッピ、フロリダ、アラバマ、ジョージア、ルイジアナ、テキサスの7州、それにプラス、ヴァージニア、アーカンソー、ノース・カロライナ、テネシーの4州、計11州である。これらは南北戦争のとき、連邦を脱退して、南部連合を形成し、北部と戦った。ちなみに、デラウェアとメリーランドは奴隷州だが、北部自由州と隣接する境界州として、南北戦争に際しては、北部の連邦にとどまり、南部と戦いを交えることになる。

(4) 池本 1987年 188頁。

(5) 池本 1987年 180頁。

(6) 中村 1982年 6-7頁。

(7) 松田 1987年 263頁。

(8) 池本 1987年 188頁。

(9) 南部プランターの負債は、植民地全体の負債総額約500万ポンド・スターリングのうちの6分の5にも達し、ヴァージニアだけで200万ポンド・スターリング以上に及んだ。

池本 1987年 191頁。

(10) 安武 1988年 69頁。

(11) 岡田 1988年 5-6頁。

(12) 志邨 1987年-2 78頁。

(13) 安武 1988年 61頁。

(14) 安武 1988年 62頁。

(15) 志邨 1987年-1 57頁。

(16) 志邨 1987年-1 57頁。

(17) 志邨 1987年-1 67頁。

(18) アメリカの理念・原理については、松田 1987年 249-274 頁参照。

(19) 限定政府を保障する原理として、これのほかに以下のものが挙げられる。「成分憲法、つまり明示的権限の原理」、「市民的自由の原理」、さらに明示された権限の乱用を防ぐために、あるいはそれを効率よく遂行できるよう選択された「三権分立の原理」、そして三権分立によって分有された三部門の力の均衡を維持するために考えだされた「抑制と均衡の原理」などである。これらは本論の主題と直接結びつかないので、ここでは扱わない。

(20) 合衆国憲法は、1787年憲法制定会議で起草された本文(1788年春批准)と、1791年に追加された修正10箇条を通して、アメリカの理念を明確化し、それを達成するための原理を明示している。その後、憲法の不備が明らかになるごとに修正がなされ、現在、合衆国憲法には、修正26条が付加されているが、その基本的構造はなんら変わっていない。

- (21) 安武 1988年 69頁。
- (22) 連邦制については、松田 1987年 256-271頁参照。
- (23) 共和制については、志邨 1987年-1 69頁、松田 1987年 257-258頁参照。

3

- (1) 「1850年の綿・タバコ・砂糖などのプランテーション数は、約10万余であったが、そのうち綿花プランテーションは7万4000 (73%) を占めていた。」 DeBow, J. D. B., *Statistical View of the U. S.*, 1854, p. 178. 宮野 1972年 202頁より。
- (2) 宮野 1972年 212頁。
- (3) その内訳は、白人804万人、奴隷395万人、自由黒人25万人であった。本田 1964年 138頁参照。
- (4) 宮野 1972年 212頁。
- (5) 「1860年の工業センサスによれば、南部工業は、生産額および労働数において全国の8% を占めているにすぎない。」 USDC, *Manufactures of the U. S. in 1860, the 8th Census*, 1865, p. 729. 宮野 1972年 214頁より。
- (6) 宮野 1972年-1 209頁。
- (7) 宮野 1972年-2 228-236頁、田村 1988年 51-53頁参照。
- (8) 宮野 1972年-2 230頁参照。
- (9) 宮野 1972年-2 234頁参照。
- (10) 宮野 1972年-2 234頁参照。
- (11) 宮野 1972年-2 231頁。
- (12) 田村 1988年 53頁。
- (13) 田村 1988年 53頁。
- (14) 田村 1988年 53頁。
- (15) 中西 1972年-1 260-268頁参照。
- (16) 安武 1988年 81-82頁参照。
- (17) 安武 1988年 83-87頁参照。
- (18) 中西 1972年-1 265-266頁。
- (19) 平野 1988年 156-172頁参照。
- (20) 平野 1988年 180頁。
- (21) 平野 1988年 181頁。
- (22) 平野 1988年 181-182頁。
- (23) 中西 1972年-2 280頁。
- (24) 田村 1988年 53-54頁。
- (25) この制度は、プランターが土地と住居、農機具や種子などを、解放奴隷が自分と家族の労働力を提供する仕組みになっていた。収穫の分配は、土地と住居に3分の1、農機具や種子などに3分の1、労働力に3分の1という割合で行なわれ、通常、プランターが3分の2、シェア・クロッパーは3分の1を受け取った。長田 1988年 137頁。
- (26) 中西 1972年-4 421頁。
- (27) 自営農地法は、5年間の開墾と居住の実績を条件として、160エーカーの公有地を無償で開拓民に付与するという法律である。平野 1988年 186頁参照。
- (28) 中西 1972年-3 413-414頁。
- (29) ガットマン 1986年 28-30頁参照。

- (30) 志邨 1987年-2 84頁。
- (31) 志邨 1987年-2 84頁。
- (32) 志邨 1987年-2 83-84頁, 中村 1982年 9頁参照。
- (33) 1890年, 旧移民の白人4人中3人が農村に暮らし, 新移民の6割近くが都市に住んだ。  
志邨 1987年-2 84頁。
- (34) 志邨 1987年-2 81頁。
- (35) 志邨 1987年-2 88頁。
- (36) 志邨 1987年-2 88-89頁。
- (37) 志邨 1987年-2 89頁。
- (38) 長田 1987年 174頁。

4

- (1) 白髭 1978年 38頁。
- (2) 白髭 1978年 39頁。
- (3) 白髭 1978年 39頁。
- (4) 白髭 1978年 34頁。
- (5) 石坂他 1980年 234頁。
- (6) 鳥羽 1970年 165頁。
- (7) メーシーについては, 鳥羽 1970年 168-170頁参照。
- (8) ウールワースについては, 鳥羽 1970年 174-176頁参照。
- (9) 鳥羽 1970年 171頁。
- (10) シアーズについては, 鳥羽 1970年 170-173頁参照。
- (11) 石坂他 1980年 238頁。
- (12) 石坂他 1980年 237頁。
- (13) マイヤー&ポスト 1984年 12頁。
- (14) ローゼンバーグ 1984年 66頁。
- (15) マイヤー&ポスト 1984年 13頁参照。
- (16) チャンドラー, Jr. 1984年 163-164頁参照。
- (17) チャンドラー, Jr. 1984年 171頁参照。
- (18) チャンドラー, Jr. 1984年 171-173頁参照。
- (19) 農機具 (McCormick) もこのグループの代表の一つであるが, これは産業財であるので, ここでは省略する。

5

- (1) 鳥羽 1970年 189頁。
- (2) 志邨 1987年-2 91頁。
- (3) 志邨 1987年-2 91-92頁参照。
- (4) 志邨 1987年-2 93頁参照。
- (5) 白髭 1978年 260頁。
- (6) 自動車産業については, フリンク 1982年参照。
- (7) フリンク 1982年 35頁参照。
- (8) 鳥羽 1970年 145頁, フリンク 1982年 58頁参照。
- (9) 白髭 1978年 166頁。
- (10) 鳥羽 1970年 145頁, フリンク 1982年 58頁参照。

- (11) フリンク 1982年 46頁。
- (12) フリンク 1982年 58頁。
- (13) フリンク 1982年 75頁。
- (14) フリンク 1982年 75頁参照。
- (15) フリンク 1982年 76頁参照。
- (16) フリンク 1982年 30頁参照。
- (17) フリンク 1982年 28-29頁参照。

6

- (1) フリンク 1982年 165頁。
- (2) フリンク 1982年 78-79頁。
- (3) フリンク 1982年 150頁。
- (4) フリンク 1982年 171-172頁。
- (5) フリンク 1982年 172頁。
- (6) フリンク 1982年 173頁。
- (7) 白髭 1978年 252頁。
- (8) 白髭 1978年 252-253頁。
- (9) アレン 1986年 86-121頁参照。
- (10) アレン 1986年 120頁参照。
- (11) アレン 1986年 120頁参照。
- (12) アレン 1986年 120頁参照。
- (13) アレン 1986年 121頁参照。
- (14) 志邨 1987年-2 100頁。
- (15) ワズプとは、White Anglo-Saxon Protestant の略称。アメリカ合衆国建国の礎となり、その後のアメリカの政治、経済の主流を形成するアングロ・サクソン系、プロテスタントの白人をさす。

7

- (1) 白髭 1978年 259-260頁参照。

8

- (1) ブラム 1976年 167-168頁参照。
- (2) 渥美他 1983年 220頁。
- (3) 鳥羽 1976年 80-83頁参照。
- (4) 1930年代の長期不況をふくめた長い準備期を経て、アメリカ社会は、41年以降大きく成長し、65年までには、その生活水準を40年水準の2.7倍（40年の国民総生産は997億ドル、65年のそれは6,849億ドル、したがって名目では6.8倍）にするのである。紀平 1987年 156頁。

#### 参考文献

- 渥美俊一 他 著 『チェーンストアと〔アメリカ社会〕』 ばるす出版 1983年。  
 荒川祐吉 著 『マーケティング・サイエンスの系譜』 千倉書房 1978年。  
 アレン、フレデリック・L. 著 『オンリー・イエスタデイ』 筑摩書房 1986年。  
 池本幸三 「黒人奴隷制」 今津 晃・池本幸三・高橋 章 編 『アメリカ史を学ぶ人のために』 世界思想社 1987年、180-201頁。



- 石井和彦 「遊戯(ゆうげ)社会(文明)のデザイン」 早稲田大学原田研究室 編 『マーケティング戦略——近未来の課題と解決アプローチ——』 同文館 1991年, 3-16頁。
- 石坂昭雄・壽永欣三郎・諸田 實・山下幸夫 著 『商業史』 有斐閣 1980年。
- 岡田泰男 「アメリカ史における地域」 岡田泰男 編 『アメリカ地域発展史』 有斐閣 1988年, 1-9頁。
- ガットマン, ハーバート・G. 著 『金びか時代のアメリカ』 大下尚一・野村達朗・長田豊臣・竹田 有 訳 平凡社 1986年。
- 紀平英作 「資本主義の組織化をめぐる」 今津 晃・池本幸三・高橋 章 編 『アメリカ史を学ぶ人のために』 世界思想社 1987年, 131-159頁。
- 志郎晃佑 「アメリカ合衆国の誕生」 今津 晃・池本幸三・高橋 章 編 『アメリカ史を学ぶ人のために』 世界思想社 1987年-1, 52-76頁。
- 志郎晃佑 「アメリカ史における移民」 今津 晃・池本幸三・高橋 章 編 『アメリカ史を学ぶ人のために』 世界思想社 1987年-2, 77-108頁。
- 白髭 武 著 『アメリカマーケティング発達史』 実教出版 1978年。
- シャノン, デヴィッド・A. 著 『アメリカ：二つの大戦のはざまに』 南雲堂 1976年。
- 田村光三 「ニューイングランド——丘の上の町」 岡田泰男 編 『アメリカ地域発展史』 有斐閣 1988年, 11-57頁。
- チャンドラー, Jr., アルフレッド・D. 「アメリカ的方式と近代経営」 オットー・マイヤー & ロバート・C・ポスト 編 『大量生産の社会史』 小林達也 訳 東洋経済新報社 1984年, 162-180頁。
- 鳥羽欽一郎 著 『企業発展の史的研究——アメリカにおける企業者活動と経営管理——』 ダイアモンド社 1970年。
- 鳥羽欽一郎 著 『ビッグストアの知識』 日本実業出版社 1976年。
- 長田豊臣 「アメリカ労働運動史研究の現状」 今津 晃・池本幸三・高橋 章 編 『アメリカ史を学ぶ人のために』 世界思想社 1987年, 160-179頁。
- 長田豊臣 「南部——異なるアメリカ」 岡田泰男 編 『アメリカ地域発展史』 有斐閣 1988年, 107-154頁。
- 中西弘次 「交通・運輸体系の形成」 鈴木圭介 編 『アメリカ経済史』 東京大学出版会 1972年-1, 260-268頁。
- 中西弘次 「国内商業の展開と商業の中心地の形成」 鈴木圭介 編 『アメリカ経済史』 東京大学出版会 1972年-2, 268-291頁。
- 中西弘次 「資本主義的工業の発展」 鈴木圭介 編 『アメリカ経済史』 東京大学出版会 1972年-3, 407-419頁。
- 中西弘次 「統一的国内市場の成立と外国貿易」 鈴木圭介 編 『アメリカ経済史』 東京大学出版会 1972年-4, 419-430頁。
- 中村美子 「アメリカ人とは何か」 中屋健一 編 『アメリカ入門12講』 三省堂 1982年, 1-17頁。
- ハリスン, モリー 著 『買物の社会史』 工藤政司 訳 法政大学出版局 1990年。
- 平野 孝 「中西部——アメリカのハートランド」 岡田泰男 編 『アメリカ地域発展史』 有斐閣 1988年, 155-207頁。
- ブラム, ジョン・M. 「第二次世界大戦」 麻田貞雄 訳 C.V. ウッドワード 編 『アメリカ史の新観点——比較史的ところみ——』 大下尚一・麻田貞雄 他 訳 南雲堂

- 1976年, 164-179頁。
- フリック, ジェームズ・J. 著 『カー・カルチャー——オートモビリティ小史——』 秋山一郎 監訳 千倉書房 1982年。
- 本田創造 著 『アメリカ南部奴隷制社会の経済構造』 岩波書店 1964年。
- マイヤー, オットー&ポスト, ロバート・C. 「導入」 オットー・マイヤー&ロバート・C・ポスト編 『大量生産の社会史』 小林達也 訳 東洋経済新報社 1984年, 11-22頁。
- 松田 武 「アメリカ政治の源流」 今津 晃・池本幸三・高橋 章 編 『アメリカ史を学ぶ人のために』 世界思想社 1987年, 249-274頁。
- 宮野啓二 「南部におけるプランテーション奴隷制の確立」 鈴木圭介 編 『アメリカ経済史』 東京大学出版会 1972年-1, 198-215頁。
- 宮野啓二 「木綿工業における工場制度の成立」 鈴木圭介 編 『アメリカ経済史』 東京大学出版会 1972年-2, 228-236頁。
- 安武秀岳<sup>やすたけひでおみ</sup> 「中部大西洋岸——資本主義文明の要石」 岡田泰男 編 『アメリカ地域発展史』 有斐閣 1988年, 59-105頁。
- ローゼンバーク, ネザン 「なぜアメリカに？」 オットー・マイヤー&ロバート・C・ポスト編 『大量生産の社会史』 小林達也 訳 東洋経済新報社 1984年, 63-75頁。
- Allen, Frederick L., 「*Only Yesterday and Since Yesterday*」 —A Popular History of the '20s and '30s—, Harper & Row Publishers, Inc., New York 1986.
- Allen, Oliver E., 「*New York, New York*», A History of the World's Most Exhilarating and Challenging City, Atheneum, New York 1990.
- Carruth, Gorton, *The Encyclopedia of American Facts & Dates*, Eighth Edition, Harper & Row Publishers, Inc., New York 1987.

(1992年3月18日 脱稿)

[付記] 本論文は、早稲田大学産業経営研究所の共同研究「マーケティングの理論と実際における開発・改良点とそれらについての提言——マクロ視点よりの考察——」(1990-1991年度)の成果の一部である。



執筆 者 紹 介 (掲載順)

小 林 太三郎	早 稲 田 大 学 教 授
亀 井 昭 宏	早 稲 田 大 学 教 授
恩 蔵 直 人	早 稲 田 大 学 助 教 授
宮 澤 永 光	早 稲 田 大 学 教 授
石 井 和 彦	早 稲 田 大 学 教 授

産研シリーズ No. 23

1 9 9 2 年 12 月 1 日 発 行

発行者	早稲田大学産業経営研究所 所 長 古 田 稔
発行所	早稲田大学産業経営研究所 〒169-50 東京都新宿区西早稲田1-6-1 電 話 (03) 3203-4141 内 線 71-6202
印刷所	株式会社 ワセダ・ユー・ピー

