

日本におけるマーケティング概念の 紹介・導入と合理化運動

——産業合理化審議会設置までの動向——

西 川 浩 司

キーワード

マーケティング概念
産業合理化運動
臨時産業合理局
販売管理委員会
小売改善調査委員会
通商企業局

はじめに

前稿「戦前におけるマーケティング概念の導入について：日本におけるマーケティング導入再考」において、通説的な、戦後の日本生産性本部によるマーケティング紹介以前に、つまり遅くとも戦間期に、マーケティングという用語のみならず、総合的概念としてのマーケティングが、商工会議所の会員など少なくない産業人に対して、相当詳しく紹介されていたことを明らかにした。

しかしそこでは、紹介の事実が明らかになったものの、その概念紹介の影響について、いいかえれば、それが従来の企業経営のあり方に対して何らかの変化をもたらせたのかについては、手を付けることができなかった。また、戦後の日本生産性本部によるマーケティング紹介と戦間期のマーケティング紹介に大きな違いがあったのか、についても同様である。

本稿は、この後者の課題について取り組むための予備作業である。

ところで、戦後の日本生産性本部によるマ

ケティング概念紹介については、一定程度解明されていることは説明を要しないであろう。たとえば、歴史家によるものではないものの、すでに横田澄司論文「日本のマーケティングの源流を探る —主としてマーケティング導入期（昭和30年代初期）の検討—」¹⁾のなかで明らかにされている。

ただ、この研究に限らず先行研究の多くは、戦前のマーケティング概念の紹介との違いを十分に意識することなく²⁾、戦後の紹介を明らかにしている。そしてそれゆえに、「紹介」や「導入」という言葉を明確に区別することなく、使用している³⁾。さらには、昭和30年代の事象として、あるいは日本生産性本部の活動として説明するにとどまっておき、その背景にあった

- 1) 横田澄司「日本のマーケティングの源流を探る —主としてマーケティング導入期（昭和30年代初期）の検討—」『明治大学社会科学研究所紀要』第23集，昭和60年3月，137-173ページ。
- 2) 戦前に産業界でみられた「マーケティングにつながる先駆的活動」（「先駆的マーケティング活動」という表現が用いられることが多い）と、戦後のマーケティング概念紹介の関係性については、少なくとも経営史研究では十分意識されてきた。しかし、戦前における（外国発祥の）マーケティング概念の紹介と、戦後における概念紹介との関係性については、経営史研究においても十分意識されてこなかったと思われる。
- 3) 本稿では、マーケティング概念にかかわる情報の入手過程と、その情報が企業の実際の経営活動に組み込まれていく過程を明確に区別し、前者に「紹介」、後者に「導入」という表現をあてることとする。

経済史的動向を十分に踏まえているとは言い難い。

そこで本稿では、戦間期のマーケティング概念の紹介と、戦後のマーケティング概念の紹介導入との違いや関係性をみる前に、その行為の背後にあった（産業）合理化運動・生産性運動という経済史的動向について、再整理してみたい。なお、紙幅等の関係上、昭和24年12月の産業合理化審議会設置までの時期にとどめる。

I 戦間期における産業合理化運動

前稿で明らかにしたように、マーケティング概念の紹介は、戦間期の景気後退局面で認識されるようになった国内の広告問題や配給問題に対して、その解決策を模索する過程で、アメリカの distribution 概念の紹介や market 概念の紹介を経て、辿りついたものであった。そしてこの外国発祥のビジネス概念への接近は、産業合理化運動の影響を多分に受けていた。

1 産業合理化運動の導入

日本の経済史において、(やや広義の)産業合理化運動は、1920年戦後恐慌を契機として、「産業を合理的にし、生産費を減少し以て工業品の価格を低廉ならしめ、其の販路を拡張することにより我経済社会の不況を打破しなければならないことを痛感し之を實行せんと」して生じたムーブメントであった。この国内で展開された産業合理化運動は、「我国にて初めて起つたものではなく「独逸にても、世界戦争直後猛烈なる勢を以て起つたものであ」ったために、「之を模して時局の急に応じて」推し進められた⁴⁾。ただし、「独逸に於て産業合理化運動が起るに先ち、米国に於ては既に前世紀九十年代に労働能率増進又は科学的経営運動が起つて」おり、「能率増進運動と産業合理化運動は同一ではないが、性質からいって前者は後者の一部分をなすもの⁵⁾と捉えることで、ドイツの

rationalization movement の動向に限定せず、アメリカの efficiency movement の動向もあわせて踏まえながら、国内の産業合理化運動は展開されていった。

2 官主導の産業合理化運動への転換

この運動は、昭和4年7月の浜口内閣の発足とともに、それまでの民間主導・個別企業の取り組みから、官主導の国家的な取り組みへと拡大していった⁶⁾。浜口内閣は、内外からの圧力に応じるかたちで金解禁を断行したが、その際、「金解禁後に於ては何よりも貿易のバランスを合わせる必要であり、之が為には輸入を防遏し貿易を振興せしむる手段を執らねばならない」との認識のもと、その手段として「何れも根本は我産業の基礎を鞏固ならしむる事」を選んだ。そしてその結果、「産業合理化なるものが浜口内閣の重要な政策となった⁷⁾。

浜口内閣発足とともに商工大臣に就いた俵孫一は、昭和4年9月、「企業経済ヲ合理化シ投下資本ノ能率ヲ増進セシムルニ付有効適切ナル具体的方策如何」を、商工審議会に対して諮問(第一号)した。そして、同年12月の「産業合理化に関する答申」のなかで、6つの方策とともに、「政府の常設の産業合理化方策に関する

6) 臨時産業合理局の設置に大きく関わった商工省工務局長吉野信次によれば、「従来の科学的管理法は主として私経済的であり、所謂産業の合理化は国民経済の全局から考慮すると云ふ点にあり、臨時産業合理局設置以前の運動と、その後の運動を区別している(吉野信次『我国工業の合理化』日本評論社、1930年、102ページ)。

この点の詳細については、高橋衛が「昭和初年における産業合理化政策導入の契機」(広島大学『政経論叢』第24巻第6号、1975年1月)、「科学的管理法と産業合理化」(『福山大学経済学論集』第20巻第1第2合併号、1995年12月)、「産業合理化・その政策化初発の過程」(『福山大学経済学論集』第25巻合併号、2000年9月)、「昭和初年の産業合理化と経済理論(1)」(『福山大学経済学論集』第26巻第2号、2002年3月)など、一連の研究を積み重ねており、参照されたい。

7) 吉野信次『我国工業の合理化』日本評論社、1930年、247ページ。

4) 河津暹『経済政策体系 第三巻 工業と工業政策』有斐閣、1937年、313ページ。

5) 同上書、317ページ。

中央機関」の設置要請が示され、翌昭和5年1月には、「内閣総理大臣の諮問に応じて産業合理化その他産業振興に関する重要事項を調査審議し、各関係大臣に建議する」ための臨時産業審議会が設置されるに至った⁸⁾。

3 産業合理化運動の具体化・限定化

浜口首相は、この臨時産業審議会第1回総会の挨拶の中で「一口に産業の合理化と申しましても其の範囲は頗る広範でありまして、企業の統制、製品の規格統一及び単純化、国産品の使用奨励（傍点筆者）、基礎産業の確立、科学的管理経営法の実行、試験研究機関の整備充実、販売の合理化（傍点筆者）、原始産業の経営改善、産業金融の改善等孰れも合理化の方策たらざるはない」と、合理化のための方策をより具体化した⁹⁾。このなかに、「販売の合理化」や「国産品の使用奨励」が組み込まれたことによって、マーケティング概念への接近の機会が生じた。

もっとも、浜口首相が、臨時産業審議会に発した諮問は(1)「時局に鑑み我経済直しの為企業の統制を必要とする産業並に其の統制の方策如何」、(2)「製品の規格統一及単純化其の他生産技術及管理経営方法等の改善に依る能率増進の徹底的実行を期する方策如何」、(3)「産業合理化の実行上特に施設すべき産業金融改善の方策如何」、(4)「国産品愛用の普及徹底を期する為採るべき方策如何」に絞られ¹⁰⁾、「販売の合理化」は緊急・優先事項からは外された。なお、「国産品の使用奨励」に関しても、「国産品愛用の普及徹底を期する為採るべき方策如何」として諮問事項に残ったものの、臨時産業審議会が出した答申内容は「(1)優良国産品の選定、(2)官庁用品等の国産品充用、(3)商品の国産品たることの表示、(4)固有国産品の輸

出奨励¹¹⁾に限定され、新たなマーケティング概念の紹介・導入なしに、実施できるものであった。

要するに、官主導の産業合理化運動の推進が動き出すなかで、日本のビジネス全体がマーケティング概念へ接近する機会がつけられた。と同時に、産業合理化運動の重点が設定・明示されたことによって、マーケティング概念への接近を見落とす状況（軽視する状況）も、あわせてつくりだされた。

4 官主導の産業合理化運動の企画・推進

官主導の産業合理化運動は、上記の臨時産業審議会設置を経て、昭和5年6月、商工省外局・臨時産業合理局の設置を導き、企画・推進の段階に入った。

「臨時産業合理局は、商工省所管に属する、産業の合理化並に国産品の使用奨励に関する事項を、その主なる任務とするもの」として位置づけられ、局内には「(一)庶務課 (二)会計課 (三)第一部 (四)第二部」が設けられ、「その第一部において (一)企業の統制に関する事項 (二)科学的管理方法の実施に関する事項 (三)産業金融の改善に関する事項 (四)その他産業の合理化に関する事項」が、「その第二部においては、(一)工業品の規格統一に関する事項 (二)製品の単純化に関する事項 (三)国産品使用奨励に関する事項 (四)試験研究機関の整備連絡に関する事項」を取り扱った¹²⁾。そしてさらに、この下に、各種事業の計画・立案のための常設委員会ならびに臨時委員会が設けられた。商工省工務局長・吉野信次の言葉を借りて、「合理局の仕事」（常設委員会、臨時委員会の役割）をより具体的にいうと、「一は産業合理化のテクニックに関する調査研究（傍点筆者）である。所謂合理化の具体的手段は事業の異なるに依りて千差万別であらうけれども、自ら大多数の企業に共通なるもの

8) 通商産業省（編）『商工政策史 第1・2巻 総説（上）・総説（下）』商工政策史刊行会、昭和60年、128-129ページ。

9) 同上書、129ページ。

10) 同上書、129ページ。

11) 同上書、133ページ。

12) 臨時産業合理局「臨時産業合理局の設置に際して」『官報』第1039号、昭和5年6月18日、雑報、2-3ページ。

もないではない。故に生産・配給・消費の各方面に亘つて（傍点筆者）之等のテクニックを見出さむとするもの」であり、もう「一つは箇々の特定の事業に対して其統制改善の具体策を決定せむとするもの」であった¹³⁾。

4-1 販売管理委員会設置の意味

常設委員会には、生産管理委員会、財務管理委員会、販売管理委員会、消費経済委員会、国産愛用委員会、統制委員会の6つがあった¹⁴⁾。そしてこの6委員会が「生産・配給・消費の各方面に亘つて之等のテクニックを見出さむと」し、「産業合理化のテクニックに関する調査研究」を担い、さらには計画・立案を担った。

このうち、マーケティング概念と接触する機会が最も高いと思われる委員会が、販売管理委員会であった。

販売にかかわる合理化に関しては、当時、「商品の価格はその製造原価よりも事務費、配給費等のような販売管理の範疇に属する費用の影響を受けることが多い場合も少なくなかつたから」、「産業合理化の真の目的」を達成する上で、決して軽視できるものではなかつた。にもかかわらず、生産方面（の合理化）とは異なり、「販売方面は経済的要素において複雑であるのみでなく」、「各経営者が営業の秘密として販売の内容を公表することを忌避する傾向」があつたため、「すこぶるおくらせていた」と認識されていた¹⁵⁾。つまり、商品の適正価格の決定

やコスト削減のボトルネックとして、あるいは生産の合理化推進を阻害するものとして販売が位置付けられ、その結果として販売の合理化が推進されようとしていた。

その一方で、「昭和四・五年よりアメリカやドイツにおいては、生産方面が販売方面に比し、不均合に合理化されていることを認めて、販売の方法や組織等の合理化に向つて努力がはられる」ようになっていたことも認識されており¹⁶⁾、コスト削減に限定されない販売上の問題を調査・列挙し、その問題を解決すべく、販売の合理化を進めようとする動きも生じつつあつた。

これらの2つの動きの併存は、販売管理委員会の動向として、顕著なかたちで現れた。販売管理委員会は、審議を始めるに先立って、「わが国の現状にかんがみ、もつとも改善の必要を認める事項」を、「販売問題（機関、形式、計画、取引条件、特殊問題）」「輸送問題（一般、陸上、海上、特殊問題）」「事務管理（執務、人事、特殊問題）」などの視点から81項目も選定した。これらは、「きわめて広範多様」なものであり、当時の「経済界、産業界の現状において、販売方面につき改善の要ある」問題を「ほとんどもうら」していたと言われている。しかしながら、審議の段階を迎えると、これらのなかから、もつとも緊要な問題として審議対象に選ばれたものは「不正競争の取締」と「不当廉売の防止」であつた¹⁷⁾。販売の合理化においては、生産の合理化でみられたような、ドイツ・アメリカと同様の能率向上の意味合いは薄く、国内限定的な不正・不当活動の解消が課題として掲げられたにとどまつた。

4-2 小売改善調査委員会の設置の意味

では、販売管理委員会で選定されたその他多くの事項について放置されたのかという点と必ずしもそうではない。とくに、昭和9年9月に設置された小売改善調査委員会は、これらの事項にかかわる重要な委員会となつた。

↘61ページ。

16) 同上書、61-62ページ。

17) 同上書、62-64ページ。

13) 吉野信次『日本工業政策』日本評論社、1935年、255ページ。吉野は「合理局の仕事」として説明しているが、「臨時委員会は、各業態に応じて斯業の統制改善の具体的方策に関し調査・審議するため、業態別に主として関係業者をもって設置されたもの」（通商産業省（編）『商工政策史 第1巻 総説（上）』商工政策史刊行会、昭和60年、130ページ）であつたことを考慮すると、前者の「合理局の仕事」を常設委員会の役割として、後者の「合理局の仕事」を臨時委員会の役割として、読み替えることができる。

14) 通商産業省（編）『商工政策史 第1・2巻 総説（上）・総説（下）』商工政策史刊行会、昭和60年、130ページ。

15) 通商産業省（編）『商工政策史 第9巻 産業合理化（上）』商工政策史刊行会、昭和36年、

表1 小売業改善調査委員会における審議事項および成案事項

審議事項	成案事項
組織に関する事項	
小売業の各種形態に関する事項 *小売業の協同組織に関する事項 *小売業の統制に関する事項 *他の小売配給機関との関係に関する事項 *生産者並に卸売配給機関との関係に関する事項 小売業助成及指導機関に関する事項 其の他の小売組織に関する事項	小売業の協同組織に関する事項 小売業の統制に関する事項 小売業と百貨店との関係に関する事項 小売業助成及指導機関に関する事項 商店街の整備改善に関する事項
経営に関する事項	
設備に関する事項 *仕入及び販売に関する事項 *財務に関する事項 労務に関する事項 其の他の小売業経営に関する事項	
金融に関する事項	
*銀行に依る金融に関する事項 *組合に依る金融に関する事項 *問屋に依る金融に関する事項 *個人、無尽会社等に依る金融に関する事項 *低利資金の融通及資金通損失補償制度に関する事項 *其の他の小売業金融に関する事項	小売業金融損失補償制度に関する事項
一般調査に関する事項	
商業調査に関する事項 我国の経済上に於ける小売業の地位の調査 *近時に於ける小売業窮迫に関する事実及原因の調査 其の他小売業に関する事項の調査	

出所) 通商産業省(編)『商工政策史 第9巻 産業合理化』商工政策史刊行会、昭和36年、96-99ページより作成。

注) *の事項は、「特に緊急に調査審議の要ありと認めらるるもの」とされた事項である。

小売改善調査委員会は、「各業態に応じて斯業の統制改善の具体的方法(傍点筆者)に関し・調査審議するため、業態別に主として関係業者をもって(傍点筆者)設置された」臨時委員会のひとつであり、大半が生産関係・工業関係の委員会のなか、希少な存在であった¹⁸⁾。ただしその重要性については、同委員会会長に

18) 臨時委員会として設置されたものは、大別すると、改善委員会と、標準化および単純化委員会であった。標準化および単純化委員会は、生産に関わる委員会であり、改善委員会の殆どは工業関係の委員会であった(通商産業省(編)『商工政策史 第1・2巻 総説(上)・総説(下)』商工政策史刊行会、昭和60年、130ページ)。

合理局長官(商工大臣)が就いたこと、官庁、小売業者、金融業者、学識経験者など多方面から委員が集められたことからわかるように、むしろ高いものであった。

同委員会設置の背景には、小売業が「物資の配給機関として国民経済上重要な地位を有していた」という認識があっただけでなく、「年来の経済不況、同業者数の夥多、百貨店・小売市場・購買組合等の比較的新しい配給機関の進出、生産者の直接販売(傍点筆者)等の種々の原因が錯綜して」¹⁹⁾小売業者が窮境に陥ってい

19) 通商産業省(編)『商工政策史 第9巻 産業合理化(上)』商工政策史刊行会、昭和36年、

るという現状認識があった。それ故に、この委員会の調査審議の過程で、マーケティング概念が紹介される可能性はあった。

この点について、同委員会の審議事項等を通じて確認してみよう。同委員会では、まず審議すべき事項を、「組織」「経営」「金融」とこれら「(三事項の連絡および)一般調査」の4項目に分け、それぞれに具体的な審議項目を設定した(表1参照)。

同委員会の審議の中で注目すべき事項は、小売業の改善調査の枠を超えた「生産者並に卸売配給機関との関係に関する事項」であった。小売という活動を、小売業者単独の活動と捉えることをこえ、生産者や卸売業者と競合・協同し得る活動として捉え始めた証左とあってよいであろう。しかも、生産者や卸売業者と競合・協同は、「特に緊急に調査審議の要あり」と位置づけられていた。

ただし、「組織に関する事項」の多くが成案を得たにもかかわらず、この事項に関しては成案を得ていない²⁰⁾。「特に緊急に調査審議の要あり」とされたにもかかわらず成案を得なかった事情等については、今後の研究課題であるが、ひとつの理由は成案の難しさにあったと推察される。前稿の研究成果を踏まえて言い換えると、外国の distribution 概念や、さらには marketing 概念と接触し、それらを会得するために多くの時間が必要であったと思われる。また、「組織に関する事項」の成案を精査すると、戦時統制へと向かいつつあった時代の影響を受けて、既存の小売業の統制に重点が移行していっ

20) 95ページ。

21) 経営に関する事項、金融に関する事項についても、その重要性・緊急性が認識されていたにもかかわらず成案を得ていないが、これらは「具体案の樹立に努めて居たが、まず之に必要な資料を徴する為め、全国主要都市に於ける小売業者の実情を調査するの要を認め、日本商工会議所を通じ」、さらなる調査を推し進めていた(通商産業省(編)『商工政策史 第9巻 産業合理化(上)』商工政策史刊行会、昭和36年、99ページ)。

たことも関係があったと推察される²¹⁾。

5 国家的な産業合理化運動への取り組み

臨時産業合理局設置に始まる官主導の産業合理化運動への取り組みは、その設置に大きく関わった商工省工務局長吉野信次が言うように「私経済の見地から見れば、自己の企業に関する限り一向に困らない場合には他の業者と提携する必要はないのであるが、国民経済の全局から考ふるときは同業者の足並が揃はないと云ふことが不合理であつて、之を合理化する必要上から暫く自己の利益は或る程度に犠牲に供しても其業全体の利益の為に協同しなければならない。之が産業合理化の根底に横つて居る思想であつて、従来の科学的管理法などと異なる点²²⁾であつたため、民間の自由な活動が束縛されるという一面もあった。つまり官主導の運動に対して、民間が積極的に関与するかが一つの重大な課題とされた²³⁾。

21) 小売業の統制への重点移行については、各成案事項のなかに「統制」「協同組織」「指導機関」が含まれていることから容易に理解できる。「小売業と百貨店との関係に関する事項」については、(成案)タイトルからは理解しにくいだが、その案のなかで示された具体策「明確なる標準の下に百貨店の濫設拡張の防止を為すこと」「営業日、営業時間、販売価格、出張販売其他全百貨店の経営に対する統制の徹底を図ること」「百貨店の統制実施に付ては消費者代表を加えたる委員会の審議を経たる上之を行ふこと」などから、調査審議の重点が百貨店をいかに統制するかにあったことがわかる(通商産業省(編)『商工政策史 第9巻 産業合理化(上)』商工政策史刊行会、昭和36年、98ページ)。

22) 吉野信次『我国工業の合理化』日本評論社、1930年、103ページ。

23) 昭和5年、日本商工会議所は「目下不振を極めている産業界の改善策として、産業合理化の推進が急務であるが、これには商工業者の自覚と官民一致の協力をまたねばならぬ。よつてこの際、各地の商工会議所は率先して各地における合理化実施普及のため、積極的に指導の任に当り、その促進を図ることを期す。」という旨の決議をなしている(東京商工会議所百年史編纂委員会(編)『東京商工会議所百年史』東京商工会議所、昭和54年、140-141ページ)。

政府は、臨時産業合理局の下に設けられた各種委員会において方向づけられた合理化運動に民間を巻き込むべく、補助金を交付して、日本商工会議所や日本工業協会²⁴⁾の協力をとりつけ、そのもとで民間個別企業の参加を促そうとした²⁵⁾。

そして日本商工会議所が主導する活動²⁶⁾の一環として、「東京商工会議所の分担に係る産業合理化外国資料の発行等」が行われ、前稿であきらかにしたように、この活動の中でマーケティング概念の紹介（の重要なひとつ）が行われた。

6 産業合理化運動の停滞

国家的な産業合理化運動への取り組みは、その起動からほどなくして、戦時への突入という日本経済の大きなうねりのなかに巻き込まれていくこととなった。臨時産業合理局は、重要ではあったけれども、ひとつの任務にすぎなかった「企業の統制に関する事項」に、いっそうの重きを置くようになっていった。

臨時産業合理局の任務として「企業の統制に関する事項」が設置された背景には、「今や自由主義では当面の難局が打開せられないと云ふことを我々は目の辺り見聞している。寧ろ其の事業に規制統制を加へて、既存の設備に就て改善をすべきは之を施し、以て最合理的に事業の生産設備を整理するに如かない」²⁷⁾という政府

の認識があった。他方で民間も、昭和恐慌への対応として進めたカルテルが、その統制力の脆弱さによって、十分な効力をもたないことを経験し、臨時産業合理局を介しての企業統制の動きに一定の期待を寄せていた。

しかしながら満州事変、日中戦争、太平洋戦争という戦時局面へと向かう過程の中で、産業合理化の実効を奏するための「企業の統制」は、産業合理化運動とは乖離していくこととなった。そして、昭和12年4月、勅令第156号によって、商工省官制が改正され、「臨時産業合理局官制ハ之ヲ廃止ス」となり、「統制局ニ於テハ重要ナル産業統制及産業合理化ニ関スル事務ヲ掌ル」こととなった²⁸⁾。こうして、産業合理化は企業の統制の背後に押しやられていくこととなった。

II 戦後の産業合理化

1 産業合理化推進の再活性化

戦時への移行とともに、日本経済の課題の後に押しやられた産業合理化推進は、昭和24年、アメリカ政府の方針に基づいて実施されたいわゆるドッジ・ラインとともに、再び前方へと押し出された。経済安定本部調査官・後藤誉之助の言葉を借りれば「経済力の発展は経済の合理性（筆者傍点）、換言すれば価格機構（プライシング・メカニズム）の示す方向に沿って行われねばならない。すなわち国内的には企業の採算性、コスト、生産性等にもとずき、国際的にも為替レートを介して、やはりコストの優劣による自由競争を行わしめ、その基準に照応して引合うものは、発展せしめ、引合わぬものは淘汰に委ねるべきである。この傾向を経済統制や、補給金等の国家意志の干渉（筆者傍点）によって強いて歪曲することは好ましくない」²⁹⁾。こ

24) 総説（上）・総説（下）『商工政策史刊行会、昭和60年、136ページ。

25) 総説（上）・総説（下）『商工政策史刊行会、昭和60年、136ページ。

26) 「①講演会、②講習会、③パンフレットの発行、④産業合理化生産管理委員会の研究報告の発行、⑤講習録の発行、⑥東京商工会議所の分担に係る産業合理化外国資料の発行等」の活動を行った（東京商工会議所百年史編纂委員会（編）『東京商工会議所百年史』東京商工会議所、昭和54年、141ページ）。

24) 戦前の2大能率団体のひとつとされ、1942年3月、もうひとつの能率団体・日本能率連合会と統合され、設立された団体が、日本能率協会である（一般社団法人日本能率協会「JMAの歴史」http://www.jma.or.jp/about_jma/jma_history.html）。

25) 通商産業省（編）『商工政策史 第1巻 総説（上）』商工政策史刊行会、昭和60年、131ページ。

26) 「①講演会、②講習会、③パンフレットの発行、④産業合理化生産管理委員会の研究報告の発行、⑤講習録の発行、⑥東京商工会議所の分担に係る産業合理化外国資料の発行等」の活動を行った（東京商工会議所百年史編纂委員会（編）『東京商工会議所百年史』東京商工会議所、昭和54年、141ページ）。

27) 通商産業省（編）『商工政策史 第1・2巻』

れが、ドッジ・ラインによる「経済安定計画の基本的性格」のひとつであった。

しかしながら、ドッジ・ラインをきっかけに再活性化しはじめた戦後の合理化推進は、戦間期の産業合理化運動の単純な再燃ではなかった。戦間期において進められた「産業合理化の実効を奏するための企業の統制」さえも否定され、自由競争下での産業合理化推進、言い換えれば、従来の官主導の産業合理化推進からの脱却が求められた。

もっとも、この転換は、民間個別企業にとって、安易に歓迎できるものではなかった。周知のとおり、ドッジ・ラインの狙いは、超均衡財政を設定することによってインフレを収束に向かわせこと、単一為替レートの設定によって国際経済のルールの下に日本経済を置くこと、そして輸出振興と産業合理化推進によって価格差補給金やアメリカから経済援助に頼らない自立経済の基盤確立にあった。つまり、民間個別企業は、国内の自由競争、および国際競争下に放り出され、この過酷な競争に打ち勝ち、日本経済の安定に寄与するために、合理化推進の課題を背負わされたのであった。

2 通商産業省の成立と通商活動と生産活動の一体的振興

昭和24年、ドッジ・ラインに沿った輸出振興強化のため、従来の商工省と同省外局の貿易庁が解体・再編され、新たに通商産業省が設けられた。外局扱いに位置づけられていた貿易関連業務が、通商産業省の成立とともに内部局扱いとなり、かつ(商)工関連活動と同一省内に置かれたことによって、「通商と生産のこん然一体化」³⁰⁾振興の体制が出来上がった。

具体的には、同省の内部局として全体の通商

、(鈴木武雄『ドッジ・ライン—安定より自立への諸問題—』時事通信社、昭和25年、157ページ)。

30) 『(公文類聚・第七十四編・昭和二十四年・第二十六卷・官規十一・通産省) 通商産業省設置要綱』内閣、昭和24年、1ページ(国立公文書館デジタルアーカイブ <http://www.digital.archives.go.jp/das/image-j/M0000000000001782582>)。

業務を所管する通商局、通商振興局、通商企業局の3局、重要産業の個別通商業務を所管する通商繊維局、通商雑貨局、通商機械局、通商化学局、通商鉄鋼局の5局、計8局が設置された³¹⁾。

3 通商企業局の設置と戦後の合理化の方向性

輸出振興にあたって、個別企業の国際競争力を高めるべく求められたものが「企業合理化」や「産業合理化」であり、これらの合理化の推進を所管したのが通商企業局であり、主に「通商産業省の所掌に係る事業の合理化に関すること」、「通商産業省の所掌に係る事業の発達、改善及び調節に関する事務を総括すること」、「商鉱工業の発達及び改善に関する基本に関すること」といった事務を(企業課が中心となって)管掌した³²⁾。

そしてこの通商企業局が、昭和24年8月に発表した「企業行政の新展開について」³³⁾を通じて、戦間期とは異なる、戦後の合理化の方向性を定めていった。

通商企業局は、まず従来の「産業合理化」と異なる「企業合理化」という考え方を提示した。産業合理化については、従来とほぼ同様の「国民経済の合理化(国際経済との関係において)」という位置づけの産業合理化に加えて、「一企業内部の合理化」と「企業相互関係の合理化」

31) 『通商産業省設置法・御署名原本・昭和二十四年・法律第一〇二号』内閣、昭和24年、10-11ページ(国立公文書館デジタルアーカイブ <http://www.digital.archives.go.jp/das/image-j/F000000000000103999>)。

32) 同上書、16-17ページ。同局には、昭和24年5月時点では、企業課のほか産業資金課、復興課、産業労働課、調達賠償部があり、それぞれに他の事務を管掌していたが、合理化推進に本腰を入れるために、昭和24年10月には、復興課を廃止し、企業課を企業第一課、企業第二課に分散拡充した(通商産業省(編)『商工政策史 第10巻 産業合理化(下)』商工政策史刊行会、昭和47年、36ページ)。

33) 通商産業省(編)『商工政策史 第10巻 産業合理化(下)』商工政策史刊行会、昭和47年、36-38ページを参照。

を意味する（狭義の）企業合理化という考え方を持ち出した。そして「企業実態の適確な把握のもとに広く国民経済との関連の下に企業合理化を推進するための基盤と環境の育成をはかりつゝ、企業に対しその努力目標を与え（傍点筆者）、企業内部及び企業相互間の合理化と国民経済の眞の均衡化」を図る事を、言い換えれば、個別企業の自発的な合理化への取り組みを喚起することを、通商企業局の役割と位置づけた。

ただし、個別企業の取り組み合理化が、国民経済の合理化（産業合理化）と合致しない方向に向かわないよう「企業合理化の各形態は矛盾なく体系的に実施されねばならないがその各々が如何なる幅と深さの内容と目的を有し且つ如何に調整されるべきかは我国のその時々々の歴史的条件によって決せられるべき」ことを強調し、個別企業の取り組むべき合理化の3つの大きな方向性を示して見せた。

1つ目は、「我国が貿易立国の建前をとり、輸出振興を中軸として、国際経済との均衡の下に国民経済の安定的均衡を再建せねばならぬ事であり、従って現在考えられている企業合理化も我国経済の構造的再編成といふ広い観点から、捉えられねばならない」という方向、いいかえれば、輸出を念頭に置いた企業の合理化（「通商と生産とこん然一体化」した合理化）が求められているという方向であった。

2つ目は「労働階級の抬頭による資本主義の社会化の動きは、歴史の必然と現実であり、現在の企業合理化が資本主義的コースによって行われるとしても、賃銀低下—合理化—コスト引下—生産増加—利潤増加の線をとる事ができず、実質賃銀の確保—合理化—生産増加—コスト引下—利潤増加の方法をとらざるを得ず」という方向であった。いいかえれば「消費市場の拡大による国民経済の均衡の確保といふ前提」の下で合理化を進めざるを得ないという方向であった。

3つ目は「国家財政の窮乏、均衡予算の要請等から補償政策的なものがとれ」ず、また「統制緩和、民主化法令の施行等から経済の民主的

自主性の尊重が基調となるべき」状況にあり、「行政の限界」が相当ある中で合理化を進めざるを得ないという方向であった。

要するに、個別企業は、労働者の実質賃金を下げずに、消費市場を拡大する武器を、しかも海外市場を開拓できるだけの武器を、自らの努力で手に入れることが求められたのであった。

むすびにかえて

以上、戦間期のマーケティング概念の紹介と昭和30年代のマーケティング概念の紹介・導入との違い・関係性を浮かび上がらせたいという視点から、産業合理化審議会設置までの（産業）合理化運動の動向を再整理してきた。

そのなかでまず見えてきたものは、産業合理化運動の展開によって、日本の産業界とマーケティング概念が出会い、紹介され、導入される機会が少しずつ拡大していったことである。

日本は、世界で生じた産業合理化運動を自国に持ち込む際に、ドイツの rationalization movement の流れだけでなく、アメリカの efficiency movement の流れも併せて取り込もうとした。その結果、マーケティング概念発祥の地・アメリカの産業界の総合的な動向に、本腰をいれて、目をむけるようになった。次に、臨時産業審議会が設置されるようになると、漠然とした産業合理化運動が、その運動の中で取り組むべき具体的活動として明示されるようになり、「販売の合理化」にも着目するよう方向づけられた。そして臨時産業管理局が設置されると、「生産・配給・消費の各方面に亘る「産業合理化のテクニクに関する調査研究」が進められるようになり、さらにその下に販売管理委員会や小売改善調査委員会が設置されたことによって、マーケティング概念と出会う確率はより高まった。とくに、小売改善調査委員会は、「生産者の直接販売等の種々の原因が錯綜して」小売業者が窮地に陥っているという問題を認識させ、それゆえに（この問題を解決するために有用な）マーケティング概念と出会う確率を高めた。そして、このようなマーケティ

ング概念と出会う機会の高まりのなかで、戦間期においてマーケティング概念が紹介された。

戦後に入っても合理化運動は、一部継承され、その新たな展開の中で、マーケティング概念の紹介から、導入への段階に移る機会がつくられた。

ドッジ・ラインをきっかけに通商企業局が設置され、通商と生産の一体的な振興、労働者の実質賃金低下を伴わない消費市場の拡大が一つの方向性として示されると、いっそうマーケティング概念の重要性が高まった。そして、産業合理化から企業合理化へのシフトという方向性が同時に示されたことによって、単なる概念に過ぎなかったマーケティングが、企業合理化に必要なものとして、つまり企業が導入すべきものであるとして認識される機会を生んだ。

合理化運動は、マーケティング概念との出会い等の機会を作る一方で、その出会いを見落とすようなバイアスを同時にかけていた。それは、この運動に巻き込まれていった個別企業も同様であった。産業合理化運動であったがゆえに、

戦間期においては、能率と統制の重視というバイアスがかかり、戦後においては、輸出振興いかに海外消費市場の開拓重視・国内消費市場の深耕軽視というバイアスがかかった。つまり戦間期では、マーケティングの導入は優先事項ではなく、それゆえにマーケティング概念と出会っていたとしても、産業人の心に残らない可能性は高かった。戦後では、海外市場の開拓を担える一部の有力な産業・企業以外は、従来の広告や流通の利用で十分であり、新規のマーケティング概念への興味や、その導入の必要性を十分に感じていなかった可能性が高かった。

ただ、戦後を迎え、産業合理化の推進から企業合理化の推進へと変化し、官のバイアスが民間には及びにくい状況へと変化していくなかで、マーケティング概念が広く浸透し、多くの企業がそれを導入しようとする動きを妨げる障壁は徐々にその高さを下げていった。

(受理 2016年10月4日)