

論 説

アメリカ的マーケティングの導入の日独比較（I）

山 崎 敏 夫

目 次

- I 問題提起
- II 日本におけるマーケティングの導入
 - 1 戦後におけるマーケティングの導入の歴史的段階とその特徴
 - 2 マーケティング手法の導入の全般的状況
 - 3 主要産業部門におけるマーケティング手法の導入
 - (1) 化学産業におけるマーケティング手法の導入
 - (2) 電機車産業におけるマーケティング手法の導入
 - (3) 自動車産業におけるマーケティング手法の導入
- III ドイツにおけるマーケティングの導入
 - 1 アメリカのマーケティングの影響
 - 2 マーケティング手法の学習・導入の経路
 - 3 マーケティング手法の導入の全般的状況（以上本号）
 - 4 主要産業部門におけるマーケティング手法の導入（以下次号）
 - (1) 化学産業におけるマーケティング手法の導入
 - (2) 電機産業におけるマーケティング手法の導入
 - (3) 自動車産業におけるマーケティング手法の導入
 - (4) 鉄鋼業におけるマーケティング手法の導入
- IV マーケティング手法の導入の日本的特徴とドイツの特徴
 - 1 マーケティング手法の導入の日本的特徴
 - 2 マーケティング手法の導入のドイツの特徴
- V 結語

I 問題提起

第2次大戦後の経済成長期（1945年から1970年代初頭）における主要資本主義国の企業経営の変化をみた場合、そのひとつの重要な基軸をなしたのがアメリカの経営方式・手法の導入であった。ヨーロッパでは、そのための条件、基本的枠組みは、アメリカの主導と援助でもって国際的に展開された生産性向上運動のもとで、技術援助計画によって整備され、同国の経営方式の学習・導入・移転が戦前とは比べものにならないほどに組織的に取り組まれることになった¹⁾。日本でも同様に、ヨーロッパ諸国よりも遅れて1955年にスタートした生産性向上運動が、アメリカ的経営方式・手法の導入の大きな契機をなした²⁾。

1) 拙書『戦後ドイツ資本主義と企業経営』森山書店、2009年、拙稿「ドイツにおける生産性向上運動の展開」『立命館経営学』（立命館大学）、第47巻第2号、2008年7月を参照。

2) 日本生産性本部より刊行された海外視察団報告書がアメリカ的経営方式の導入の大きな契機となったが、

この時期に導入が取り組まれたアメリカの主要な経営の方策としては、インダストリアル・エンジニアリング (IE), 統計的品質管理, ヒューマン・リレーションズ, フォード・システムといった管理システム・生産システム, マーケティング, パブリック・リレーションズ (PR), オペレーションズ・リサーチ (OR) といった大量市場への適応策, 経営者教育・管理者教育, 事業部制組織などがあった³⁾。例えばドイツでは, 技術援助・生産性プログラムの枠のなかで大きな重点とされたものとしては, ① IE による労働生産性・資本生産性の向上のための諸方策, ② ヒューマン・リレーションズおよび労使関係のテーマの領域のプロジェクト, ③ 経営者教育・管理者教育の問題についてのプロジェクト, ④ 販売およびマーケティングのテーマに関する領域のプロジェクトがあった⁴⁾。なかでも, マーケティングは, 経営者教育・管理者教育や事業部制組織とともに, 1960 年代にヨーロッパ側が採用し始めたアメリカの経営の中心的なコンセプトのひとつをなすものであった⁵⁾。日本でもほぼ同様の傾向がみられ, これらの領域の経営方式とともに, アメリカをモデルとするトップ・マネジメント機構の整備がはかられた。

戦後のアメリカ的経営方式の導入は, 大量生産の本格的展開のための基礎的条件をなすものでもあり, 日本とドイツのいずれの国においても, 1950 年代および 60 年代をとおして大量生産体制が確立していくことになった。大量生産の進展にともない, またとりわけ消費財市場の著しい拡大のもとでの大衆消費社会への展開のなかで, 市場への対応・適応が一層重要な問題となってきた。そのような状況のもとで, 販売面での対応, 市場適応のための手段として, マーケティング, PR が重要な意味をもつようになり, 大量販売・大量流通の実現のための方策として大きな役割を果たすようになった。これらの手法は, 現代的な課題を担うものとして, そのモデルがアメリカに求められるかたちで, 導入され展開されていくことになった。

なかでも, マーケティングは, 労資の同権化の本格的確立に基づく市場基盤の変化のもとでの大量生産体制の確立, とりわけ消費財市場の著しい拡大にともない, 大量販売・大量流通の実現のための方策として, 大きな役割を果たすようになってきた。この時期の重要なマーケティングの方法としては, 一般的に, 独占価格を主軸とする価格政策, 計画的陳腐化や製品差別化

その代表的なものとして, 例えば, 日本生産性本部編『繁栄経済と経営——トップ・マネジメント視察団報告書——』(Productivity Report 1), 日本生産性本部, 1956 年, 日本生産性本部編『鉄鋼 鉄鋼生産性視察団報告書』(Productivity Report 3), 日本生産性本部, 1956 年, 日本生産性本部編『ヒューマン・リレーション ヒューマン・リレーション専門視察団報告書』(Productivity Report 12), 日本生産性本部, 1958 年, 日本生産性本部編『マーケティング——マーケティング専門視察団報告書——』(Productivity Report 19), 日本生産性本部, 1957 年, 日本生産性本部, 1956 年, 日本生産性本部編『アメリカのインダストリアル・エンジニアリング——第 2 次 IE 専門視察団報告書——』(Productivity Report 100), 日本生産性本部, 1960 年などを参照。

3) 前掲拙書, 拙書『現代のドイツ企業——そのグローバル地域化と経営特質——』森山書店, 2013 年を参照。

4) Vgl. C. Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Akademie Verlag, Berlin, 2002, S. 71.

5) H. G. Schröter, *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s*, Springer, Dordrecht, 2005, p. 121.

などの製品政策のほか、商業資本の排除や系列化などの経路政策、さらに広告・交際費やセールスマンなどによる販売促進政策、マーケティング・リサーチなどが展開されることになった⁶⁾。

このように、生産力発展と大衆消費社会への構造変化のもとで、マーケティングは、アメリカの近代的な方法の導入による「アメリカ化」の影響が最も強くあらわれやすい領域のひとつであったともいえる。こうした点について、例えば H.G. シュレーターは、ヨーロッパ経済のアメリカ化に関して、マーケティング・リサーチや宣伝のような変化はアメリカの直接投資、大量生産および大量流通の論理的な帰結であったとしている⁷⁾。マーケティングは、経営者教育・管理者教育や事業部制組織とともに、1960年代にヨーロッパ側が採用し始めたアメリカの経営の中心的なコンセプトのひとつをなすものであった。また消費者側の態度をみても、市場の拡大、大量生産の進展にともない、アメリカ的な考え方が定着していくことになる。1950年代には、多くのヨーロッパ人は、大量に生産される製品を画一化として、また個人主義とは反対の方向のものとして受けとめていた。しかし、大量生産は1人の人間によるより多様な物の購入を可能にするので個人主義を促進するというアメリカの考え方は、ヨーロッパの全国市場がより統合され消費者の購買力も増大するにつれて、この地域でも定着し始めることになった⁸⁾。また戦前には大量生産・大量販売という点で大きく立ち遅れていた日本でも、大衆消費市場の確立を迎え、状況は大きく変化した。大規模な消費財製造企業は、大量生産方式の採用、それによるスケール・メリットの徹底的な追求と激しい競争のもとでの市場シェアの拡大、市場の動向についての迅速かつ正確な情報の必要性、大量生産された製品、とりわけ新製品の効率的な流通の上での従来からの流通機構の限界のもとで、積極的にマーケティングに取り組みざるをえない状況となってきた⁹⁾。

しかしまた、日本とドイツのいずれにおいても、マーケティングの導入・展開は、アメリカと共通する一般的傾向とともに、日本的あるいはドイツ的な現象形態、独自のあり方がみられる。そのような特殊な展開とそれを規定した諸要因とは何か、また両国の独自の展開はどのような意味をもつものであったのかという点の解明が重要な問題となってくる。

筆者はすでに、戦後のアメリカ的経営方式の導入について、経営者教育・管理者教育、IEおよび事業部制組織を取り上げて日本とドイツの比較を行っている¹⁰⁾。本稿では、戦後の市場、

6) 保田芳明「マーケティング」、経済学辞典編集委員会編『大月経済学辞典』大月書店、1979年、853ページ、森下二次也「マーケティング」、大阪市立大学経済研究所編『経済学辞典』、第3版、岩波書店、1992年、1227-8ページ。

7) H.G.Schröter, *op.cit.*, p.97.

8) *Ibid.*, pp.121-2.

9) 佐藤 肇『日本の流通機構 流通問題分析の基礎』有斐閣、1983年、131-2ページ、140ページ。

10) 拙稿「アメリカ的経営者教育・管理者教育の導入の日独比較——第2次大戦後の経済成長期を中心に——」『立命館経営学』（立命館大学）、第53巻第1号、2014年5月、同「インダストリアル・エンジニアリング

社会構造の変化との関連をもふまえて、アメリカ的なマーケティング手法の導入の現実的過程を考察し、日本とドイツにおける市場への適応・対応策の展開について明らかにしていくことにする。こうしたテーマに関する先行研究の代表的なものとしては、日本についてもまたドイツについても、多くの研究成果が蓄積されてきているが¹¹⁾、両国を比較した本格的な研究はみられない。またマーケティングのような大量市場への適応策・対応策の国際移転についても、アメリカの資本主義の構造的特質に規定された経営の方式やシステム、あり方が企業経営の伝統・文化的要因、制度的要因も含めて移転先となる国の資本主義の構造的特質にあわせてどのように適応・修正され、適合されるかたちで定着し、機能するようになったか、ならざるをえなかったかという点に着目した国際比較分析が重要となってくる。ここで資本主義の構造的特質という場合、生産力構造、市場構造、産業構造の3つが基本をなし、それらの歴史的過程を反映した当該国の特質が深く関係してくる。現実には、大量市場への適応策・対応策として重要な役割を果たすことになったマーケティング手法の導入は、国による相違も大きい。それゆえ、日本的あるいはドイツ的な展開を規定した諸要因とともに、どのようなアメリカ的要素と日本的要素あるいはドイツ的要素との混合がみられたかという点をこうした分析視角から明らかにすることが重要となる。本稿では、アメリカ的マーケティング手法の導入の比較を行い、両国にみられる諸特徴の解明を試みる。

以下では、まずⅡにおいて日本におけるマーケティング手法の導入についてみた上で、Ⅲではドイツにおけるマーケティング手法の導入について考察する。それらをふまえて、Ⅳでは、両国におけるマーケティング手法の導入の特徴を明らかにする。さらにⅤでは、両国におけるアメリカ的マーケティング手法の導入の比較をとおして得られる結論を提示する。

Ⅱ 日本におけるマーケティングの導入

1 戦後におけるマーケティングの導入の歴史的段階とその特徴

まず日本におけるマーケティングの導入についてみることにするが、戦後におけるその歴史的過程をみると、つぎのような発展段階をみることができる。すなわち、①大メーカー主導によるアメリカマーケティングの導入期（1950年代後半～60年代前半）、②流通産業の登場とアメリカマーケティングの修正定着期、すなわち日本のマネジメントの一環としての日本のマーケ

の導入の日独比較（Ⅰ）——第2次大戦後の経済成長期を中心に——『立命館経営学』（立命館大学）、第53巻第2・3号、2014年9月、「インダストリアル・エンジニアリングの導入の日独比較（Ⅱ）——第2次大戦後の経済成長期を中心に——」『立命館経営学』（立命館大学）、第53巻第4号、2014年11月、同「事業部制組織の導入の日独比較（Ⅰ）——企業経営のアメリカナイゼーションとの関連で——」『立命館経営学』（立命館大学）、第53巻第5号、2015年1月、「事業部制組織の導入の日独比較（Ⅱ）——企業経営のアメリカナイゼーションとの関連で——」『立命館経営学』（立命館大学）、第53巻第6号、2015年3月を参照。

11) これらの研究については、本稿において引用された各種文献や資料、報告などを参照。

ティングの確立期（1960年代後半～70年代前半）、③国際化と技術革新・情報化の時代に向けての日本のマーケティングの展開期（1970年代後半以降）がそれである。

日本では、あまりにも急激な技術革新と設備投資のブームがみられる一方で、アメリカからマーケティング技術を導入するにあたりすでにマネジリアル・マーケティングというトータルなマーケティングの技術が存在していた。そのため、アメリカのような高圧マーケティングから消費者志向的マーケティング、さらにマネジリアル・マーケティングへの歴史的ステップを踏むことなく、いっきよにマネジリアル・マーケティングと高圧マーケティングとが同時並行的に導入ないし採用された。すなわち、精密な市場調査や製品政策を重視しながらも、大量生産の能力の急速な拡大による企業間競争の激化のもとで、高圧マーケティングが活用された。そこでは、生産能力の急速な増大と市場とのギャップを埋めるために、高圧広告政策や消費者信用の供与、販売促進に力が注がれ、とくに販売経路の支配に異常なほどにまで大きな重点がおかれた。

しかし、競争の激しさという日本の市場特性のもとで、新製品開発と研究開発における応用研究重視という傾向がみられたほか、改良的新製品に焦点をあわせた製品政策が重視された。そのため、製品政策においては市場細分化と製品差別化が重要視される傾向にあった。例えば自動車産業では、フルライン政策と活発なモデルチェンジによる製品差別化や計画的陳腐化の政策が推進された。そこでは、一車種に絞った大量生産に基づく自動車の普及率向上の追求よりも、量産化と市場細分化政策、さらに製品差別化政策が非常にはやく結合された。このような傾向は家庭電気機具やカメラのような他の耐久消費財でもみられた。

また第2期にあたる「修正定着期」には、製品政策重視のマーケティングが確立することになったが、日本の企業経営のもつ特殊な体質、とくにその組織運営の特質のために、マーケティングにもさまざまな修正が加えられていった。上述の研究開発と新製品開発における応用研究重視や改良的新製品重視の傾向は、そのひとつであった。また集団主義的行動様式、組織内の非公式的な人間関係の濃密さや部門別組織間の横の連絡、調整の巧妙さといった特性と結びついた企業組織のあり方のために、マーケティング戦略のもとでの全体的統合がはかられ、トータル・マーケティングが展開された¹²⁾。1965年の不況に直面して、寡占企業間の市場競争が激化するなかで、あらためてマネジリアル・マーケティングへの本格的な取り組みがすすみ、戦略に中心をおく統合的マーケティングが開花することになった。それまでの時期には、いまだ技術革新による新製品への対応や資金の調達への対応に追われ、段階的には生産志向、財務

12) 下川浩一『マーケティング：歴史と国際比較』、第2版、文眞堂、1997年、140-3ページ、155-7ページ、郷司浩平ほか監修、野田一夫編『現代経営史』日本生産性本部、1969年、211-4ページ、荒川雄吉『現代配給理論』千倉書房、1960年、40ページ、在賀英一「家庭電器とマーケティング」、有富重尋・柏尾昌哉編著『日本の産業構造とマーケティング——産業別マーケティング・メーカー編——』新評論、1980年、236ページなどを参照。

志向の領域を出るには至ってはいなかったが、そのような状況とは大きく異なる展開となってきた¹³⁾。この時期にはまた、輸出の増大のもとで、総合商社を頂点とする貿易資本に輸出の大部分を依存していた状態からの脱却、とりわけ自社ブランドの使用、それに基づく広告活動、人的販売の強化など、国際的視野に立つマーケティング・システムの確立がはかられた¹⁴⁾。

さらに第 3 期にあたる「展開期」においては、技術革新と情報化の時代、国際化時代に向けてのマーケティングが展開されたが、ここに至り、日本的マーケティングがそれまでの段階から継承され完全に確立することになった。ただその場合でも、マーケティング技術そのものにアメリカとの大きな相違があるわけではなく、その運用の仕方に相違があった¹⁵⁾。

また日本では、第 2 次大戦後、大規模な消費財メーカーの主導のもとに伝統的な卸売商（問屋）主導型の流通システムの再編成が行われたことも特徴的である。そうしたなかで、大規模消費財メーカー主導型の流通システムが流通経路そのものの拘束的な系列支配というかたちをとった¹⁶⁾。1960 年代前半のマーケティングの重要課題のひとつは流通系列化にあり、そのことは、最終購買の時点での消費者による確実な選択の確保、問屋による他社製品との共同の取り扱いによって生じる競合の回避という 2 つの必要性に規定されたものであった¹⁷⁾。大メーカー主導によるアメリカマーケティングの導入期には、一定の連続的なサイクルをもって展開する耐久消費財の大量市場の日本的な拡大のもとで、それと結びついて、とくに販売促進主導型の高圧マーケティングが展開された。そのなかで系列販売はとくに有効であった¹⁸⁾。こうした流通系列化の傾向は、その後も日本の流通・マーケティングの特殊なパターンをもたらすことになった。

日本にもマーケティングという用語が入り本格的に定着するようになったのは、戦後におけるアメリカのマーケティング理論の影響のもとにおいてであったが、鳥羽欣一郎氏は、日本在来のマーケティングをその発展段階に即して 3 つの段階に区分されている。その第 1 段階はセールス・マネジメントであり、それは「販売管理」と呼ばれているものであるが、「販売を如何に巧みにまた効率的に行うかという技術」である。第 2 はマーケティング・マネジメントであり、それは、直接販売だけでなく、物流や在庫管理、宣伝・広告技術などまでを含むものである。第 3 は主として経営トップの管理技術であるマネジリアル・マーケティングであり、

13) 秋本育夫・渡辺公観「現代日本資本主義と市場問題」、秋本育夫・角松正雄・下川浩一編『現代日本独占のマーケティング』大月書店、1983 年、22 ページ。

14) 同論文、29 ページ。

15) 下川、前掲書、156-7 ページ。

16) 佐藤、前掲書、168 ページ、若林靖永「日本のマーケティング史研究の意義と研究枠組み」、近藤文男・若林靖永編著『日本企業のマス・マーケティング史』同文館出版、1999 年、20-1 ページ。

17) 高丘季昭「マーケティングと流通系列化 流通革新の日本の特質」、小林正彬ほか編『日本経営史を学ぶ 3』、有斐閣、1976 年、156-7 ページ、佐藤、前掲書、151-2 ページ。

18) 下川、前掲書、156 ページ。

それは、企業の戦略的意思決定の中枢にマーケティングを位置づけようとするものであり、戦後になってアメリカから導入されたものである。アメリカに対する日本のマーケティングの立ち遅れはまさにこの段階のことであり、日本の製造企業は、1965年以降の段階になって、マーケティングをその戦略の中心として考えるようになった。第1の段階の販売管理と第2の段階のマーケティング・マネジメントのいずれにおいても、日本のマーケティング技術は、戦前においてもかなりの程度にまで発展し、成熟していたが、アメリカとは大きく異なる製造企業におけるマーケティングの遅れは、商社を含めた問屋の物流機能の発達と問屋制度によるマーケティング機能の代替に主たる要因がみられる。このような問屋制度を中心とする流通機構の複雑性と問屋の果たした特別のマーケティング機能に、日本のマーケティングの特質、アメリカとの差異の基盤があるとされている¹⁹⁾。

このように、戦後に本格化する日本におけるマーケティングの展開は、アメリカのマーケティングの影響を強く受けながらすすんだが、そうしたなかにあっても独自の「市場問題」に対応してどのような独自の改良・変質を遂げたか、また競争をとおして互いに学びあい進化する過程がいかにもみられたかという点が重要な問題となる²⁰⁾。1950年代に日本の先駆的企業はアメリカのマーケティング技術の「採用と模倣」を行い、60年代半ば以降には、日本の市場と消費者ニーズに合わせてそれを修正し革新していく「応用と革新」の段階へと発展させ、さらに「習熟と創発」の段階へとすすんできたこととされている²¹⁾。小川孔輔氏は、「1960年代を通し

19) 鳥羽欣一郎「日本のマーケティング——その伝統性と近代性についての一考察——」『経営史学』第17巻第1号、1982年4月、3-5ページ、17ページ。鳥羽欣一郎氏は、戦前には国内市場と海外市場のいずれにおいても商社が問屋の機能を果たしており、問屋による流通支配が強固であったこと、海外から近代的マーケティングを導入し、それを日本の流通事情に適合させるかたちで日本型への修正をはかりながら発展させていった企業が存在したことを指摘されている。同論文、6-11ページ。戦前の日本においては、財閥ではその構成企業の販売の大部分が同じ財閥系企業間の取引に統合されるようになっており、積極的な販売活動はそれほど必要とはされず、強力な資金量を有する商社が製造企業の販売活動の代理機能を果たした。その一方で、消費市場では、消費財の生産と流通を中間で媒介する卸売商（問屋）が、支配的地位を長く保持し続けることになった。佐藤、前掲書、126-7ページ、139ページ、M.Yoshino, *The Japanese Marketing System: Adaptations and Innovations*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1971, p.92, p.124 [小池澄男訳『日本のマーケティング——適応と革新——』ダイヤモンド社、1976年、102-3ページ、137ページ]、白髭武『現代のマーケティング』税務経理協会、1962年、137ページ、片岡一郎・田村茂・村田昭治・浅井慶三郎『現代マーケティング総論』同文館出版、1964年、10ページ。また戦前における日本企業のマーケティング活動の特徴的な事例については、例えば、鳥羽、前掲論文、小原博『日本マーケティング史——現代流通の史的構図——』中央経済社、1994年、小原博『日本流通マーケティング史——現代流通の史的諸相——』中央経済社、2005年、森田克徳『日本マーケティング史 生成・進展・変革の軌跡』慶應義塾大学出版会、2007年、第1部、森真澄『「マーケティング」の先駆的形成 広告・宣伝と販売機構の確立』、小林正彬ほか編『日本経営史を学ぶ2』有斐閣、1976年、齋木乃里子「戦前期の石鹸業界におけるライオンのマーケティング活動」、近藤文男・若林靖永編著、前掲書、大東英祐一「戦間期のマーケティングと流通機構」、由井常彦・大東英祐一編『大企業時代の到来』岩波書店、1995年などを参照。

20) 若林、前掲論文、17ページ。

21) 小川孔輔・林廣茂「米日間でのマーケティング技術の移転モデル」『季刊マーケティングジャーナル』、第67号、1997年1月、6-7ページ。

て、米国流マーケティングの実務的な模倣過程が完了する」とされているが²²⁾、こうした過程において同時に日本の修正が行われることによって普及するに至ったといえる。それゆえ、日本的修正の面をとらえるなかで日本企業のマーケティングの展開、アメリカ的方式の導入の特徴と意義を明らかにすることが、重要な課題となってくる。

2 マーケティング手法の導入の全般的状況

戦後のマーケティングの導入におけるこのような歴史的段階にみられるように、日本における導入過程は、いくつかの面で特徴的なかたちとなった。そこで、つぎに、マーケティング手法の導入の全般的状況についてみておくことにしよう。

日本では、1949 年から 50 年にかけての時期は、物資統制時代から統制撤廃時代への移行、売手市場時代から買手市場時代への転換点という点で、日本におけるマーケティング活動の歴史を跡づける上での重要な時期をなした²³⁾。1949 年から 50 年にかけての時期はマーケティング以前とそれ以降の時期を画するひとつの転換の時期をなしたが、それにつづく 51 年から 55 年にかけての時期は、本格的なマーケティング時代の黎明期であった。この時期はセールスマン訓練時代ともいべきものであり、マーケティングは、最終機能としてのセールスに重点がおかれていた。マーケティングの分野での特筆すべき出来事としては、1951 年の日本科学技術連盟によるマーケティング・リサーチ・セミナーの開催、52 年のデミング博士を招いてのマーケティング・リサーチ・セミナーの開催、市場調査に関する関心・理解の急速な高まり、民間ラジオ放送のいっせいの開局、企業におけるセールス活動を一層重視する傾向、50 年の外資法を契機とする外国技術の導入による企業の製品開発活動の動き、流通経路の再編などがあげられる²⁴⁾。しかし、マーケティングの必要性の認識とその導入の大きな契機をなしたのは、1955 年の日本生産性本部によるアメリカへのトップ・マネジメント視察団の派遣、56 年のマーケティング専門視察団の派遣であり、同国企業におけるマーケティングの発展と日本企業における販売・マーケティング技術の面での立ち遅れが認識されるようになったことであった²⁵⁾。

このように、マーケティングが日本において導入されたのは 1950 年代に入ってからのものである。この時期には、急速な経済成長を背景とする高度大衆消費社会の到来のもとで、また企業の大量生産による大量販売の必要性などのもとで、それまでの生産指向型の経営政策中心

22) 小川孔輔「日本的マーケティングの源流とその戦後史」、橘川武郎・久保文克編著『グローバル化と日本型企業システムの変容——1985～2008——』ミネルヴァ書房、2010 年、207 ページ。

23) 郷司浩平ほか監修、野田一夫編『戦後経営史』日本生産性本部、1965 年、416-7 ページ。

24) 同書、629-31 ページ、藤枝高士「マーケティングのダイナミズム」『ビジネス』、第 9 巻第 4 号、1965 年 4 月、34 ページ。

25) 日本生産性本部編、前掲『繁栄経済と経営』、日本生産性本部編、前掲『マーケティング』、「あいさつ」、1-6 ページ、「総論」、1-2 ページ、95-6 ページを参照。

からの転換が不可避となり、消費者志向型の現代的な経営技術であるマーケティングを早急に導入することが重要な課題となった²⁶⁾。そうしたなかで、各種の手法の導入が試みられるようになってきたが、日本生産性本部の啓蒙によって紹介・導入されたマーケティングは、マネジリアル・マーケティングであり、日本では、それがそのまま入ってきたという面が強かった。こうしたマーケティングは、消費者中心主義の強調という一種の市場改善運動から始まり、アメリカで開発された新しい技法が市場調査、広告、製品開発に急速に導入されていった。しかし、1960年頃になると、長期マーケティング計画と短期的問題の解決のいずれにおいてもアメリカ直輸入方式を日本の事情に適合するように修正し、日本的なマーケティング管理をつくりあげようとする努力も行われるようになってきた²⁷⁾。1960年以降、主導的な企業におけるマーケティング管理の主要な問題は、製品開発のための適切な組織と手続きの開発、マーケティング・チャネルの効果的な支配の構築にあり、これらの問題との関連で、効率的な統合的マーケティングの諸活動、マーケティングと企業の他の諸活動との間の適切な調整の問題が提起されてきたのであった²⁸⁾。マネジリアル・マーケティングは、経営トップの市場戦略の立案と競争的市場管理の技術として位置づけられ²⁹⁾、「企業の投資行動そのものと結合した総合的管理技術の色彩をはっきりと帯びる」ものである³⁰⁾。しかし、日本では、技術革新と設備投資のブームの急激な進展のもとで製品開発競争が激しく、改良的新製品に焦点をあわせた製品政策、製品差別化が重視されたという事情も、高圧マーケティングの手法との同時並行的な導入なども含めて、こうしたマーケティング技法の導入・利用のあり方に影響をおよぼす要因となったといえる。

そこで、以下では、マーケティングを構成する重要な諸要素についてみることにしよう。ここでは、スーパー・マーケットの導入・展開のような流通業態の問題も含めて考察を行うことにする。

市場調査について——戦後の日本においてマーケティングが導入された当初、最初に脚光

26) 江口泰広「マーケティング活動」、野田一夫編『日本の経営』ダイヤモンド社、1975年、175ページ。

27) 荒川、前掲書、39ページ。白髭武「日本のマーケティング」、白髭武・下川浩一編著『マーケティング論』日本評論社、1976年、144-5ページ。白髭、前掲書、148ページ。村田昭治「マーケティングとは何か」、田内幸一・村田昭治編『現代マーケティングの基礎理論』同文館出版、1981年、8ページ。Y.Arakawa, *Distributive Trade and Marketing in Japan*, Chikura Shobo, 1994, p.88.

28) *Ibid.*, p.81.

29) 小川、前掲論文、204ページ。

30) 下川浩一「マーケティングの発展」、白髭・下川編著、前掲書、89-90ページ。この点、戦後、マーケティングがたんに流通の領域にとどまらず生産の領域にまで入り込んでおり、その活動は製品種類の決定だけでなくその製品を生産するための設備の投資にまでおよんでいることが特徴的である。森下二次也「続・Managerial Marketingの現代的性格について」『経営研究』（大阪市立大学）、第41号、1959年6月、3-4ページ。森下二次也『現代の流通機構』世界思想社、1974年、95ページ。

を浴びた分野は主に市場調査の分野であった³¹⁾。その意味でも、日本のマーケティングは、まず市場調査をもってスタートとしたといえるが、それは、基本的には、事実の収集、統計的手法に基づく事実の分析・評価・予測の域を出るものではなかった³²⁾。1948年頃まではまだ企業のなかには市場調査のセクションは誕生していなかったとはいえ、その手法と思想は他のマネジメント分野では熟しつつあった。それは世論調査と品質管理の分野においてであり、同年以降には市場調査が実質的な機能を果たすようになってきた³³⁾。

このように、戦後における市場調査はまず世論調査というかたちで実施されたが、1952年から55年にかけての時期には、教科書的なサンプリング・サーベイによる市場調査のやり方への批判が現れ、企業として行動に移せる調査が望まれるようになる一方で、市場調査の技法も広告活動の面で活発となってきた。ただ日本の場合、マーケティングの諸機能の導入とともに市場調査の機能が導入されるというかたちをとらずに、まず市場調査活動だけが先行して単独で導入され、ついで他の諸機能が漸次導入されていくというかたちをとった。市場調査は、マーケティングの一環として導入されたというよりはむしろ、まず世論調査や品質管理の一環として考えられたという事情があった。とはいえ、1954年頃には、多くの企業で市場調査の専門の担当部門が設置されたほか、市場調査は、産業界においても、マーケティング・リサーチの経営組織のなかに職能分野として定着するようになった³⁴⁾。しかし、事実の収集、統計的手法に基づく事実の分析・評価・予測の域を出るものではなかった戦後当初の市場調査が心理学的アプローチと計量的アプローチの導入というかたちで質的に大きな展開を遂げるのは、1950年代後半のことである³⁵⁾。やがて各業種間の競争がしだいに激化するなかで、世論調査というかたちでの市場調査では満足する状況ではなくなり³⁶⁾、その手法の一層の洗練化が求められるようになってくる。1950年代末から60年代初頭の時期には、消費実態・消費行動の研究が活発化し、動機調査、新製品開発に結びついたネーミング・テスト、限定選別商品をしぼってのテスト・マーケティングが企業の一般的な手段として利用されるようになった³⁷⁾。

こうして、1960年代に入ると、マーケティング・リサーチが企業経営の基礎的部分であるとされ、各種の計画を検討する場合にも市場動向の慎重な見通しのうえに立って行われること

31) 江口、前掲論文、176ページ。

32) 郷司浩平ほか監修、野田一夫編、前掲『現代経営史』、211-2ページ。

33) 郷司浩平ほか監修、野田一夫編、前掲『戦後経営史』、207-8ページ。

34) 同書、926-7ページ、934-5ページ、林周二「変容する日本のマーケティング」『ビジネス』、第9巻第4号、1965年4月、31ページ。

35) 郷司浩平ほか監修、野田一夫編、前掲『現代経営史』、211-2ページ。

36) 新井喜美夫「戦後マーケティングの諸形態——マーケティング・ミックスへの途——」『経済セミナー』、第52号、1961年1月、65ページ。

37) 郷司浩平ほか監修、野田一夫編、前掲『現代経営史』、534ページ。

が一般的となってきた³⁸⁾。しかし、高度成長期には、市場拡大がいわば所与の条件となるなかで、企業の販売戦略は、消費者ニーズの発見やそれに基づく需要の開拓・創造よりはむしろ消費者による自社製品への支持率の拡大、流通経路の整備の重視のもとで、広告・宣伝、流通系列化を主軸として展開される傾向にあった³⁹⁾。1960年代には、製品戦略や流通チャネル政策への関心が深まり、なかでも後者は、日本特有の経営風土を反映するかたちで、流通政策の一端として独自の位置を築くことになった⁴⁰⁾。例えば1968年の産業構造審議会管理部による東京証券取引所1部上場企業680社を対象とし467社から有効回答が得られた調査によれば、綿密な市場調査に基づいて需要に合致した商品企画、販売が行われていたとされる外資のマーケティングとは対照的に、日本では、当時もなお市場調査の専門機関がとぼしかっただけでなく、その手法も未発達であったとされている⁴¹⁾。

また、1965年不況を境にして、より消費者に接近する直営店の開設の拡大、マス・コミ広告よりも直接宣伝、野外広告、ダイレクト・メールの強化、抽象的な標本調査よりも系列支配を通じての情報の収集と管理の実施、激しいモデルチェンジ競争、製品の多様化や多角化などによる需要の維持の積極的な展開、消費者信用の本格化、マーケティングの総合的なシステム化などの変化がもたらされた⁴²⁾。そうしたなかで、マーケティング手法の導入の大きな進展がみられるようになってきた。

このように、日本とアメリカのマーケティング政策における最も顕著な差異、したがって日本的マーケティングの特色は、流通チャネル政策、広告・宣伝などの販売促進政策、価格政策の領域にみられる⁴³⁾。それゆえ、以下では、アメリカとの比較の視点も交えながら、これらの点についてみていくことにしよう。

流通チャネル政策について——まず流通チャネル政策をみると、戦後における日本のマーケティング活動の特徴はなによりも流通系列化という点にあらわれた。日本では、卸売商（問屋）主導型の流通システムがすでに伝統として確立していたが、戦後に新たに出現した大衆消費市場に対応するために、その再編成が、大規模メーカーの主導する流通経路政策のもとに推進された。大規模な消費財メーカーによる垂直的に統合された流通システムの形成というかたちで

38) 伊勢田 穰「鉄鋼業におけるマーケティング・リサーチ——その現状と今後の在り方——」『鉄鋼界』、第13巻第6号、1963年6月、40ページ。

39) 高丘、前掲論文、154-5ページ。

40) 江口、前掲論文、176ページ。

41) 通商産業省企業局編『国際化時代におけるわが国企業経営の高度化について』通商産業省企業局、1969年、71ページ、77ページ、136-8ページ。

42) 白髭、前掲論文、154ページ。

43) 江口、前掲論文、181ページ、片桐誠士「日本のマーケティングの展開と特質」、片桐誠士・高宮城朝則編著『現代マーケティングの構図』嵯峨野書院、2000年、37ページ。

の系列化による流通経路の支配は、製品差別化というかたちでの製品計画、大量広告宣伝・販売促進によるブランド浸透とならぶマーケティング活動のひとつの柱をなした⁴⁴⁾。日本では、戦前からの長い期間にわたり、卸売業者が流通の支配権を握ってチャンネルリーダーの位置にあり、価格支配力、すなわち価格決定権は、流通支配力をもつ卸売業者にあった⁴⁵⁾。戦後になると、製造企業が流通支配の主たる担い手になっており、優れたチャンネル・システムによる市場シェアの極大化、市場価格の安定維持、強固な流通支配力の把握が重視されるなかで、メーカーの企業間競争は、チャンネル・システムの優劣をきそう競争でもあった。本来、流通チャンネル対策の基本はチャンネルの支配とその運営・管理のあり方にあるが、日本では、チャンネルの支配という場合、主にその構成員の選択という外形的組織化に焦点が集中している傾向にあった。ここでは、①チャンネルの長さ、②自社商品の取り扱いの比重からみたチャンネルの決定方法、③特定域内の構成員の密度という 3 つの基準を各企業の営業方針と取扱商品の性格に合わせて最適な方法で組み合わせるとするのが、一般的であった⁴⁶⁾。こうした系列化の動きは、メーカーにとっては、自社製品の市場の確保のために必要な手段であったが、弱体化した流通業者側の一部もそれを強く望むという状況にもあった⁴⁷⁾。

1952 年から 55 年にかけての時期になると、流通機構の整備の面でも新しい動きがみられ、55 年以降には、それまでのセールス・マネジメントとは次元を異にする新しい概念のマーケティングが提唱され、それにともない、流通機構の再編成が大きな問題として取り上げられるようになってきた⁴⁸⁾。しかし、販売チャンネルにかかわる政策化は、市場調査、製品、広告などと比べるとやや遅れて展開されたという面もみられ、それが本格的に取り上げられるのは、「流通問題」に関心が強まった 1961 年から 62 年以降のことであった。この段階での販路政策の特徴は、中間販売機関を対象とするディーラー・ヘルプ、販売チャンネルの系列化政策や対消費者直販制度などにみられる。ただこの時期の販路政策は、あまりにもメーカー視点のものであった⁴⁹⁾。

販売チャンネルの系列化は、通常概念では小売段階までをその対象とするが、1957 年～58 年頃からは、それを延長拡大して最終消費者までを広義の系列の傘下におこうとする試みが、各業界において顕著になってきた。このような最終消費者系列化の動きの最も顕著な業界は、自動車、家庭電器といった耐久消費財や化粧品、医薬品などの産業であった⁵⁰⁾。

44) 佐藤, 前掲書, 138-40 ページ, 143 ページ, M.Yoshino, *op.cit.*, pp.109-10 [前掲訳書, 120-1 ページ]。

45) 江口, 前掲論文, 192 ページ。

46) 同論文, 181-2 ページ。

47) 林周二『日本の企業とマーケティング』日本生産性本部, 1961 年, 17 ページ。

48) 郷司浩平ほか監修, 野田一夫編, 前掲『戦後経営史』, 937 ページ。

49) 郷司浩平ほか監修, 野田一夫編, 前掲『現代経営史』, 215-7 ページ。

50) 同書, 538-9 ページ, 西村栄治『医薬品のマーケティング』, マーケティング史研究会編『日本のマーケティング——導入と展開——』同文館出版, 1995 年, 154-5 ページ, 尾長清美『資生堂のマーケティング——ニッ

しかしまた「流通革新」，「流通革命」という面をみると，日本では，取引の面と物的流通の面におよぶ流通問題における革新においては，両者について同時に問題意識がもたれるかたちで平行的にその打開の努力が行われたわけでは必ずしもなかったということが特徴的である。史的事実としてみる限り，現実には，商取引面における関心が，物流面におけるそれに先行しながらすすんだ⁵¹⁾。

このように，日本のマーケティングの導入においては，流通系列化という独自の要素を組み込んだ展開となっており，その意味でも，こうした技法の導入の範囲は広がったといえる。例えば家電産業の場合にもみられるように，流通系列化をすすめようとする製造企業の主たる意図のひとつは，大量生産のもとでも極度の乱売・値崩れを防ぐことにあった⁵²⁾。しかし，流通チャネル政策は，それ自体ではマーケティング政策として有効に機能するものではなく，それゆえ，マーケティング・ミックスを構成する他の要素である価格政策や販売促進政策などの諸政策と並行して推進されることが必要となる⁵³⁾。そこで，つぎに，製品政策，価格政策，さらに販売促進政策の重要な要素をなす広告・宣伝についてみていくことにする。

製品政策について——つぎに，マーケティングを構成する重要な要素のひとつをなす製品政策についてみると，1950年から52年にかけての時期になってようやく企業の製品計画機能が動き始めるようになるが，各企業が製品計画の担当部門を設置して計画的・組織的に製品の開発を本格的にすすめたのは，55年以降のことであった⁵⁴⁾。製品のライフサイクルの短縮の傾向の強まりのもとで，1958年頃から60年代初めにかけての時期には，自動車をはじめとする耐久消費財を筆頭にして，各企業の需要開拓と競争克服手段としての製品の計画的陳腐化政策が一般化し始めるようになった。こうして，製品計画をめぐる企業の諸活動においては，1955年から58年の時期がテイク・オフ期間となった⁵⁵⁾。

1950年代半ばすぎの時期における製品計画の重点はマーチャンダイジング（商品化）の強化にあったのに対して，50年代末から60年代初頭の時期のそれは，「新しきもの」の開発とその先発的市場参入にあった⁵⁶⁾。1960年代初め頃までは，旧来製品の原料・資材に関連して，

チャーからリーディング企業へ——」，マーケティング史研究会編，前掲書，72ページ。ただ流通系列化が推進される理由は産業によって異なっている面もあり，例えば医薬品では，再販制度の有効な実施のために流通系列化が必要となったという事情がみられる。西村，前掲論文，140ページ，154ページ。

51) 郷司浩平ほか監修，野田一夫編，前掲『現代経営史』，941-2ページ。

52) 新飯田 宏・三島万里「流通系列化の展開：家庭電器」，三輪芳郎・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会，1991年，98ページ，115ページ。

53) 江口，前掲論文，186ページ。

54) 郷司浩平ほか監修，野田一夫編，前掲『戦後経営史』，929-30ページ，林，前掲論文，32ページ。

55) 郷司浩平ほか監修，野田一夫編，前掲『現代経営史』，214ページ，533ページ，藤枝，前掲論文，35ページ。

56) 郷司浩平ほか監修，野田一夫編，前掲『現代経営史』，531-2ページ。

あるいは製造技術・加工技術に支配されて新製品が発想され企画される傾向にあった。そこでは、原料や加工技術が共通であっても、新製品の出現によって配給経路の分化が生まれ営業陣の分割弱体化が引き起こされる恐れのある製品の場合には、よほどの市場競争力が存在しない限り開発が見合わされるという事態もみられた⁵⁷⁾。しかし、その後の時期には状況は変化していくことになる。日本企業は、市場シェアの拡大の追及のもとで、数量重視の販売体制の構築・維持をすすめてきたが、1965年前後の不況を契機にして、それへの反省もみられるようになり、市場細分化戦略が大きくクローズアップされるようになってきた⁵⁸⁾。

また製品計画という点との関連でみると、外国から新しく導入したノウハウを実際の軌道に乗せるためには、それなりの調査や計画が必要となるが、こうした必要性は、日本の主要な企業に製品計画という考え方を定着させ、製品計画に責任と権限をもつ部門を組織させることになった。日本の大規模な消費財メーカーは、そのマーケティング活動のための有力な武器として製品差別化を実現する必要性からも、製品計画をマーケティングの第1の主要な柱とするようになった⁵⁹⁾。マーケティング計画におけるそのような製品計画の領域の重視は、主として外国技術の導入によって日本の産業が新製品導入と多角化戦略を強力に追及してきたということと整合するものである⁶⁰⁾。1968年の上述の産業構造審議会管理部による調査でも、回答企業の76.6%が、重視しているマーケティングの内容として「新製品の開発」をあげており、当時の日本企業の全般的傾向としてみると、市場志向の製品計画の必要性が重視されていたといえる⁶¹⁾。

価格政策について——つぎに、このような製品政策のあり方とも深いかかわりをもつ価格政策についてみることにする。高度成長期の日本企業、とりわけ製造企業の価格政策のひとつの重要な特徴は、売上高、利益あるいは市場シェアの極大化を目的とした流通価格政策にあり、表面的な建値制度を中心とした価格政策、管理価格、ことに間接補完的価格政策に比重をおいた展開にみられる。製造企業の流通価格政策は、戦略的意図をもつ間接補完的価格政策に重点があり、乱売防止による価格維持をはかりつつ可能な限りの商品を流通段階に流すという意図のもとに行われる典型的政策のひとつが、リベートであった。しかし、日本の小売段階に至るまでの流通過程における価格をみた場合、流通機構、なかでも因習的不合理性を多分に内包した商習慣を反映して、再販売価格維持契約商品などの一部の例外を除くと、設定された価格ど

57) 林, 前掲書, 79 ページ, 81-2 ページ。

58) 宇野政雄「マーケティング・ビジョンの展開」, 宇野政雄編著『日本のマーケティング』同文館出版, 1969年, 26-7 ページ。

59) 佐藤, 前掲書, 136-7 ページ。

60) M.Yoshino, *op.cit.*, p.102 [前掲訳書, 113 ページ] .

61) 通商産業省企業局編, 前掲書, 69-70 ページ, 136-8 ページ。

おりに運用されているケースは非常に少なかった⁶²⁾。

アメリカ企業では、投下資本利益率（ROI）のような厳密な企業経営の指針のもとに、ある程度水準の適正利潤を確保するかたちで価格が一度設定されると、競争手段としては価格をできる限り使用せず、むしろ戦略的政策である広告、販売促進、商品政策などが前面に出される傾向にあった。同国企業のそのような経営行動の理由には、価格を企業と社会の一種の契約行為であると強く認識していること、成長率の比較的低い成熟市場において価格を競争手段とした場合には企業の存続基盤が根本的に揺さぶられるという危険性の認識があった⁶³⁾。売上高重視、市場シェア重視という傾向にある日本企業では、価格政策は、社会制度をも反映したこうしたアメリカ的なあり方とは大きく異なるものとなった。

販売促進政策について——また販売促進政策についてとくに広告・宣伝を中心にみると、日本では販売促進の中心的推進者はつねにメーカーであり、この点は、巨大小売業者が巨大な広告主でありかつ販売促進活動の重要な推進母体であったアメリカとは異なる日本のマーケティングの特徴のひとつである。高度成長期には、販売促進活動の主たる対象者は消費者というよりはむしろほとんどの場合に販売業者であるのが一般的であった。このことは、メーカーの流通チャンネル政策と販売促進政策がつねに日本的な意味で密接な関係にあることを示すものである⁶⁴⁾。

日本企業でもすでに第2次大戦前に広告・宣伝の展開がみられ、第1次大戦後には、一般の生活水準の向上と消費物資の大量生産体制の整備を背景として、広告・宣伝活動の量的・質的拡大、向上がみられ、戦前における黄金時代を迎えたとされている⁶⁵⁾。しかし、本格的な広告宣伝活動が行われるようになったのは、第2次大戦後、とくに1955年以降の10年間のマーケティング時代に入ってからのものであり⁶⁶⁾、広告の機能も、当初の「知らせる」ことからさらにすすんで「説得する」ことへと変化していった⁶⁷⁾。広告・宣伝が統合的視点におけるマーケティング・ミックスのひとつとして他のマーケティング諸活動との有機的関係のもとに政策的に取り上げられるようになるのは、1958年頃からのことであり、市場調査技術は、この段階になって広告宣伝の面にも生かされることになった⁶⁸⁾。1960年頃になると、市場の拡大に対応して各企業の広告費は顕著に増大し、その内容も急激に拡充されたが、そのひとつの徴候は、

62) 江口、前掲論文、193-4 ページ、196 ページ。

63) 同論文、180 ページ。

64) 同論文、187-8 ページ。

65) 森、前掲論文、269 ページ。

66) 高丘、前掲論文、156 ページ。

67) 新井、前掲論文、67 ページ。

68) 郷司浩平ほか監修、野田一夫編、前掲『現代経営史』、214-5 ページ。

ワイド・プロ化あるいは大量広告化のほか企業広告の重視にみられる⁶⁹⁾。

このように、戦後、マーケティング手法を構成するさまざまな諸要素の導入がすすんできたが、1960年代初頭までは、その諸技術が総合的・有機的に受け入れられたのではなく、個々別々に取り入れられるというかたちが多かった。それゆえ、マーケティングの諸技術をいかに有機的に総合調整していくかというマーケティング・ミックスの確立が重要な課題となった。同時にまた、アメリカで生まれ完成されたマーケティング技術をいかにして日本の風土に定着されるかということが重要な問題となった⁷⁰⁾。

小売業態の変革について——また戦後の日本における消費生活様式に大きな変化がもたらされたことも、流通機構の変革、小売業態の変革、マーケティングの展開に影響をおよぼすことになった。そこで、つぎに、小売業態の変革についてみておくことにしよう。こうした消費生活様式の変化は生活財の「洋風化」の過程でもあったが、現実には、洋風の生活様式と和風のそれとの併存、混合というかたちになっており、そこでは、欧米にはみられない独自の問題も存在した⁷¹⁾。日本において流通問題に強い関心が払われるようになるのは、流通業界に初めて大きな近代化と革新が現れた1960年代になってからのことであるが、その大きな変化のひとつは、メーカーによる製品差別化、大量広告、最終小売商業段階までの系列化などの政策を総動員して流通支配力の強化をはかる経営戦略の展開のほか、スーパーの登場と小売商業界におけるその急成長にみられる⁷²⁾。

このような消費生活様式の変化のもとにあっても、アメリカの革新的な小売技術の受容には、事業システムのジャパナイゼーションが不可欠であった。モータリゼーション、家庭の大きな貯蔵能力、安い地価、高い労賃、特有の味覚などの条件に適合したアメリカの革新的小売業態は、そのまま日本の条件に適合しうるものではなかった。革新的な小売業態の導入には、標準店舗設計、立地選択、商品開発、品ぞろえ、販売方法などにおいて多様な改善、日本の条件への適応が不可欠であり、革新的小売業態のジャパナイゼーションは容易に実現することはなかった⁷³⁾。それは、例えば日本でも広く普及することになるスーパー・マーケットの場合にもみられる。

69) 同書、535-6 ページ。

70) 新井、前掲論文、67 ページ。

71) 栗村俊夫「戦後日本における消費生活様式の展開——家族変容と洋風化の視点から——」、近藤・若林編著、前掲書、86-7 ページ。

72) 佐藤 肇『流通産業革命 近代商業百年に学ぶ』有斐閣、1971年、2 ページ、6 ページ、10-1 ページ。

73) 橋本寿朗「アメリカのインパクトとシステムの攪乱」、東京大学社会科学研究所編『20世紀システム 3 経済成長Ⅲ 受容と対抗』東京大学出版会、1998年、15 ページ。

高度成長期の消費生活様式の変化は食生活の洋風化にもみられ、それは食材の洋風化と加工食品の消費拡大を大きな特徴とするものであったが、消費のアメリカナイゼーションの重要な一環をなした。日本では、食生活の洋風化の進行と伝統的な食品消費構造の残存という二面的な消費のあり方がみられ、それは、スーパー・マーケットの急成長と零細小売商、問屋の残存という二面的な流通のあり方と関連していた⁷⁴⁾。アメリカで誕生をみたスーパー・マーケットがビジネス・システムのアメリカーナイゼーションの一環として日本に移転されたのは1950年代半ばのことである。日本の状況に合わせたスーパー・マーケットの形成は、生鮮食料品のセルフサービス販売を可能にするプリ・パッケージ・システムの確立というかたちですすんだ。このシステムは、包装技術というハード面のみならず肉質や鮮度を見分ける熟練、調理サービスの技術、値付けのコツ、売れ残りを少なくするような価格建てといったソフト面の問題も含むトータルなシステムであった。その結果、日本における本来のスーパー・マーケットのシステムの革新は、1970年代後半になって、アメリカに比べ生鮮食料品のウエイトが相対的に高いという日本の消費事情に適合的なプリ・パッケージ・システムの開発というかたちで実現したのであった⁷⁵⁾。

流通業の編成という点では、日本におけるその戦後段階を特徴づけるものは、百貨店とスーパー・マーケットとの二元的支配体制の確立にみられるが、大規模小売企業のチェーン形態の展開においても、独自のなかたちがみられた。この点での独自性は、「チェーン型が『チェーン・ストア』として純粹に展開されず、業態史的にはその次の時期のスーパー、さらにはディスカウント・ストアと結びついていっしょに展開された点」にみられる⁷⁶⁾。チェーン・ストアの展開においては、戦前にも先駆的な事例がわずかにみられたが、その本格的展開は1960年代のことである。そこでは、アメリカの理論や経験を学びながら、規格品の大量生産、消費者の所得水準の上昇と平準化、生活様式の均質化、大都市圏周辺部と地方の中心都市における新たな人口の集積といった環境条件のもとで、新段階におけるチェーン・ストアの展開が行われてきたのであった⁷⁷⁾。

さらに国際マーケティングの展開についても簡単にみておくと、日本では、輸出においては

74) 橋川武郎『消費革命』と『流通革命』消費と流通のアメリカーナイゼーションと日本の変容、東京大学社会科学研究所編、前掲書、109ページ、111ページ、116ページ、130ページ。

75) 橋川武郎・高岡美佳「スーパー・マーケット・システムの国際移転と日本の変容」、森川英正・由井常彦編『国際比較・国際関係の経営史』名古屋大学出版会、1998年、280ページ、288ページ、291ページ、295ページ。

76) 中野安「現代日本資本主義と流通機構」、糸園辰雄・中野安・前田重朗・山中豊国編『現代日本の流通機構』大月書店、1983年、13ページ、16ページ。

77) 鈴木安昭「小売業の諸形態」、久保村隆祐・荒川祐吉編『商業学——現代流通の理論と政策』有斐閣、1974年、377-8ページ。

戦前・戦後をとおして商社が大きな役割を担ってきたという点が特徴的であり、生産財産業では、商社輸出としての国際マーケティングへの依存が大きかった。これに対して、自動車や電気製品などの耐久消費財部門では、メーカー独自での国際的な自社チャネルの構築など、本来的な意味での国際マーケティングが独立的に展開された。ことに自動車産業の場合には、日本企業は、アメリカ企業とは異なり、国内と同様にディーラーとの協力的チャネルの育成に努力し、それが国外でも有効なチャネルとして結実し、国際競争力のひとつの要因にもなった。しかし、そればかりでなく、生産システム、生産管理方式にみられる日本的経営の現地工場への移転、すなわち「適用」と「適応」の問題が、国際マーケティングの成功の成否を握るひとつの重要な要素となったのであり⁷⁸⁾、その意味でも、国際マーケティングの展開はトータルな問題であったといえる。

以上のような日本企業におけるマーケティング手法の導入の全般的状況のなかにあっても、生産財産業と消費財産業との間、また一般消費財部門と耐久消費財部門との間など、産業部門や製品部門によって状況は異なっている。さらに同一産業のなかでも、見込生産の製品であるか受注生産の製品であるかということによってもマーケティングのあり方は大きく異なる。上述したように、日本においてマーケティング技術が本格的に定着するのは 1955 年以降のことであり、耐久消費財、とりわけ家電製品の大量生産が軌道に乗り、こうした製品の大量販売がメーカー自身のイニシアティブのもとで展開されるようになった時期のことである⁷⁹⁾。この点にも、マーケティング技術の本格的導入・定着において耐久消費財部門が果たした役割が示されている。耐久消費財のマーケティングの展開において最も重要な役割を果たしたのは、家電産業と自動車産業であった。また化学産業でも、消費財部門や戦後に急成長をとげる合成繊維分野などを中心に活発なマーケティングの展開がすすんだ。それゆえ、以下では、これらの部門を取り上げてみていくことにしよう。

3 主要産業部門におけるマーケティング手法の導入

(1) 化学産業におけるマーケティング手法の導入

まず第 2 次大戦後に最終消費市場に直結した製品分野が拡大するなかでマーケティングの問題が重要となってきた化学産業についてみることにする。以下では、代表的な事例のひとつをなす旭化成を中心にみていくことにする。

1950 年代には、新しく登場した合成繊維の能動的な市場開拓が不可欠となるなかで、日本の化学繊維メーカーのマーケティング活動が非常に活発になった。例えば旭化成でも、1952

78) 小原 博・山中豊国「日本のマーケティング——導入と展開——」、マーケティング史研究会編、前掲書、20 ページ、32 ページ、36 ページ、42 ページ、45 ページ。

79) 下川浩一「トヨタ自販のマーケティング」、小林正彬ほか編、前掲『日本経営史を学ぶ 3』、219 ページ。

年にナイロンの生産・販売の本格化とともにマーケティング活動が開始された。宣伝活動の組織の未確立、散発的な宣伝活動の実施にとどまっていた50年頃までの状況とは異なり、技術サービス課、宣伝課の設置、宣伝課の販売サービス課への改組による組織体制の整備が行われ、多彩な宣伝活動を展開して一般消費者への働きかけが行われた。この点は、高度成長期に始まった新たな戦略のひとつをなした。そこでは、ラジオやテレビというマス・メディアを利用した宣伝活動が重要な役割を果たしており、企業イメージ広告も開始されている。しかし、1960年代後半に事業化されたナイロン、合成ゴム、建材の3新規事業の成功を契機に多角化が進展したことから、個々の製品を中心とする単品主義の宣伝では、企業全体のイメージとの乖離がみられるようになった。その結果、旭化成という企業そのものを消費者に伝えるという宣伝スタイルへの戦略転換が、はかられることになった。

同社では、1955年からの10年間のマーケティング活動は、①50年代後半における消費者に対する品質保証制度の定着化、②60年頃からの高度成長期に展開したキャンペーンマーケティング、③60年代前半の消費革命に対応した小売店との連携強化の3つに分けられる。ことに③に関しては、1960年頃からの合成繊維メーカー間の競争の激化に対応するために、販売促進活動の主体も、それまでの製品のPR的活動から売上増加、シェア拡大のための活動へと移行した。その具体的施策は、流通ルートの確保・拡大をはかるユーザーの組織化、セールスチームの結成、ブランド・ラベルの差別化というかたちで推進された。こうしたユーザーの組織化の代表的なものが、1961年に関東地区の有力衣料小売業50社で結成された「東レサークル」であり、それは、翌年の62年には、325社をもって全国的組織にまで拡大された。また市場競争の激化、素材間の競合問題などのもとで、量的な拡大と新市場開拓のためには用途と市場に対応した弾力的な価格設定が必要となり、ナイロンの販売開始以来採用されてきた建値制の見直しが行われ、62年にはそれが名目的にも廃止された。

その後、1965年からの10年間の時期には合成繊維市場の本格的な成長拡大期を迎え、新規参入企業の積極的な活動もあり合成繊維メーカー間の競争が激化するなかで、効率的な活動による流通ルートの確保・拡大が必要となった。そうしたなかで、販売促進活動においても、販売活動と宣伝活動の密接な連携関係のもとに、既存商品のシェア拡大、新商品と新市場の開拓、アパレルメーカー対策などのプル・マーケティング活動の拡充がはかられた。このプル・マーケティングは、同社自身が「直接消費者向けの宣伝活動を行い、消費者段階での需要喚起を順次、小売→問屋→縫製メーカーへと遡ることを期待する」ものであった。また同社のマーケティング活動の方向を的確につかむための情報・調査活動の再拡充も行われた。そこでは、1955年からの10年間の需要予測を中心とした市場調査（マーケットリサーチ）の時代とは異なり、市場情報（マーケットインテリジェンス）が中心課題となった。同社ではまた、新しい衣料分野の開拓によって全体として大量需要を確保するために、マーケティング戦略として、いち

はやく市場細分化キャンペーンが提唱され、実施された。さらに 1970 年前後から消費市場の変化が著しく激しくなるなかで、また繊維生産と流通構造も大きく変化しはじめたために、マーケティング組織の再編が必要となった。その結果、1971 年には、流通チャネル別の対応を主軸としていた販売促進部の組織は、最終製品別に対応するマーケティング部へと改組された⁸⁰⁾。このように、化学産業では、戦後になって最終消費市場に直結するような製品分野の成長とそのような製品の特性に規定されて、大企業のマーケティング活動は、多くの他の産業との比較でみても、広範な展開をみるに至ったといえる。

(2) 電機産業におけるマーケティング手法の導入

つぎに、戦後のマーケティング手法の導入が最も積極的に展開された部門のひとつである電機産業についてみることにするが、ここでは、耐久消費財部門である家電部門を中心に考察することにしよう。家電分野では、高度成長期には、日本企業どうしの競争が中心軸となるなかで、いかにすばやく欧米の技術の導入による大量生産体制の確立をはかるか、また価格をコントロールしながら大量生産された製品を販売するシステムをいかにして構築するかが、競争のポイントとなった。それゆえ、この時期には、1970 年代後半以降の市場細分化戦略とは異なり、マス・マーケティングが基本的な特徴をなしたが、標準タイプの生産・改良から新機能の追加による標準タイプのグレードアップというかたちで価格の維持・上昇をはかる戦略への転換がすすんだ⁸¹⁾。それは、外国企業との競争の少ないいわば保護された国内市場での新製品開発における改良的新製品重視という傾向を反映するものでもあった。

当時の家電製品のほとんどが外国からの技術導入をベースにして商品化されたものであったことは、1970 年代も含めた戦後の時期における製品政策の基本的な特徴をなすが、家電製品の商品化が外国、とくにアメリカの技術をキャッチアップすることによって行われてきたという事情は、アメリカ方式のマーケティングを容易に導入しうる契機となった。そこでは、既存の商品の改良によって新製品を発売し、そのことによって既存の商品を社会的に陳腐化させ、耐用年数を短縮するという政策がとられた。また新製品政策は、市場の細分化の方法によっても行われた。しかし、既存の商品の改良による新製品の展開という方法は、企業間の製品の差異を小さなものにした。製品の価格、品質、性能などの面での差別化は、設備投資にともなうコスト高をもたらし、圧倒的な市場シェアを獲得できない限りリスクが大きいことから、有力な差別化の手段として、広告のもつ意義が大きくならざるをえなかった⁸²⁾。

80) 日本経営史研究所編『旭化成八十年史』旭化成株式会社、2002 年、267 ページ、364-6 ページ、374- ページ、390-5 ページ。

81) 尾崎久仁博「家電製品のマーケティング」、マーケティング史研究会編、前掲書、77 ページ、100-1 ページ。

82) 宮崎 昭「耐久消費財独占のマーケティング B. 家電」、秋本・角松・下川編、前掲書、151-4 ページ。

また家電産業では、戦後になってさまざまな家電製品が大量生産されるようになったにもかかわらず、小売商の販売力はそのような状況に著しく遅れており、卸売段階にとどまらず小売段階においても、メーカーによる流通系列化の必要性が強かった。すなわち、大衆消費市場の成長に的確に対応するために、家電メーカーは、伝統的な卸売商主導型の流通システムを大きく転回させて、自らメーカー主導の流通システムの実現へと向かわねばならなかった。その結果、日本の商業組織はメーカーの系列下におかれ、拘束的な特約店契約制度のもとに統合され、メーカー主導型の流通システムが形成された。この点は、アメリカでは、メーカー・ブランドの家電製品の売上高の大部分が系列化されていないディスカウント・ストアによるものであったのとは大きく異なっている。日本の家電メーカーが1960年代半ばすぎに完成させたテリトリ制による流通経路支配こそ、日本独特のマーケティング方式であり、アメリカの家電メーカーの販売方法とは決定的に異なるものである⁸³⁾。1965年不況を契機に家電メーカーが採用した流通チャネルの整備策は、販社・総代理店の整備と系列小売店の差別化の2点にあった。こうした系列再建策を経て、ほぼ1970年頃までに、流通系列チャネルは、大量生産を可能にする安定的でかつ継続的な製品供給システムとしての機能を効果的に果たすことができるようになった⁸⁴⁾。なかでも松下電器では、「製品の多様化、流通チャネル（系列販売網）の構築、メーカー・代理店（後には販売会社）・小売連盟店の3者の強い絆のなかでの正価販売制度という価格維持、ブランド構築と主体的な広告宣伝活動など、トータルなマーケティングが一貫して行われてきた」。同社の流通チャネルの構築とその変遷過程は、日本企業におけるマーケティング展開の典型パターンをなした⁸⁵⁾。

すべての家電メーカーが系列販売制度を採用していたわけではなかったという点が、自動車の流通と比べると著しく異なっている点であるが⁸⁶⁾、家電製造企業のこうした流通系列化は、フルライン戦略と結合したものであり、こうした戦略をとる各メーカーが展開する家電業界における企業間競争は、「同質の競争」の状況をもたらした。そのような競争は、アメリカでみられたような「棲み分け競争」とは異なるものとなった。そのことが技術革新を促進し、国際競争力の強化をもたらすなかで、日本企業のアメリカ市場への進出がすすんだ。その結果、アメリカの家電流通システムの転換がもたらされ、同国の家電流通のあり方にも影響をおよぼすことになった⁸⁷⁾。しかしまた、高度成長期全体をとおして、こうしたチャネル戦略の結果であ

83) 佐藤、前掲書、162-3ページ、167-8ページ、173ページ、182ページ、新飯田・三島、前掲論文、102ページ、在賀、前掲論文、249ページ。

84) 新飯田・三島、前掲論文、110ページ。

85) 小原博「パナソニック（松下電器産業）のマーケティング——家電総合メーカーと王者への道——」、マーケティング史研究会編、前掲書、92ページ。

86) 新飯田・三島、前掲論文、98ページ、105ページ。

87) 橘川、前掲論文、125ページ、127-8ページ、130ページ。

る流通網の強さは、きわめて固定性・排他性の強いものであり、広告の累積効果がそれについて持続的優位性を維持・強化した。しかしまた、こうしたマーケティング努力は、流通経路の排他性・固定性や企業規模によって、企業間での格差もみられた⁸⁸⁾。

(3) 自動車産業におけるマーケティング手法の導入

また家電産業部門と同様に耐久消費財産業に属する自動車産業についてみると、この産業には、とくに排気量のクラスにおいて多様化をはかる上でコスト上の制約が大きく、製品ミックスのむずかしさが存在することによる典型的な異質寡占市場構造という特性があり、マーケティングの導入・展開は、特徴的なかたちをとった。自動車産業全体にみられるマーケティング戦略の展開とその特徴としては、新製品の開発・改良と多様化に重点をおいた製品計画の展開、既存市場の集約的開拓による売上増大をめざしたチャンネル、価格および販売促進戦略の展開があげられる。日本企業においてはまた、当時アメリカでは一般的であった 2～3 年のモデルチェンジは過剰なマーケティングとして回避され、製品のライフサイクルの維持とそれによる投資コストのより効率的な回収がはかられた。アメリカとの比較でのマーケティングのいまひとつの特徴は、アメリカの理論や技術を学びつつも日本の企業風土に合わせて独自のものに修正されたディーラー制度にみられる⁸⁹⁾。

日本の自動車産業におけるマーケティング手法の導入において最も重要な役割を果たし、独自の日本的展開をはかった企業としては、トヨタ自動車販売株式会社（トヨタ自販）があげられる。そうした展開は、ディーラー制度による流通系列化にみられる。同社は、「アメリカ的マーケティングの直接的な影響を受けてスタートしながらも、その日本的修正にもとづくユニークなマーケティング方式を確立した、典型的なケース」をなす。複雑多岐にわたる販売方式や販売機関の存在のもと試行錯誤的にマーケティングが展開されたアメリカとは異なり、日本では、そのような経験なしに、大メーカー主導のフランチャイズ・システムがストレートに導入された。しかし、そこでは、販売予測と計画販売を直結して、トヨタ自動車工業（トヨタ自工）、トヨタ自販、ディーラーの緊密な連絡体制のもとで、販売、生産計画の調整と利益計画の樹立がはかられた。トヨタ自販は、「ディストリビューターと販売金融会社の二つの機能をもちながら、同時にディーラーをマーケティング技法のもとで組織化してトヨタのマーケティング全般を推進する会社としてメーカーと並立する」という特異な役割を演じた。こうしたシステムは、アメリカのような一方的な支配従属関係や契約一本槍のやり方よりはむしろ、メーカーとディーラーの密接な相互依存と人間的信頼関係に基づくものであった。系列化され

88) 尾崎, 前掲論文, 100 ページ。

89) 白石善章「自動車のマーケティング」、マーケティング史研究会編, 前掲書, 110 ページ, 115-6 ページ, 118 ページ。

たディーラー網は、集団主義的経営の特色、日本的集団主義的管理の効果をいかんなく発揮して市場の急速な拡大への効果的な対応を可能にした⁹⁰⁾。トヨタ自動車販売の1963年の会社年度方針において、販売店・トヨタ自工・トヨタ自販の三位一体のゆるぎない連帯の確立が掲げられ、推進された⁹¹⁾。アメリカにおいてのようにディーラーを支配し従属させるのではなく、「対等のパートナー」として取り扱うという共同主義あるいは家族主義的な姿勢に立つディーラー・システムやそれと結びついた製品の多様化政策に、アメリカからの学習・導入のなかでの日本的なマーケティング戦略への転化の重要な一端がみられる⁹²⁾。

こうした日本独自の流通システムの構築の過程において、トヨタは、1960年代初頭に新たに投入したパブリカのチャネルの設立過程における失敗の経験をふまえ、日本的修正をはかった。日本と欧米の自動車販売店制度の大きな違いは、同じフランチャイズ・システムを採用しながらも、日本では大拠点、少数店主義をとっていること、メーカーによる販売店の在庫金融、小売金融への関与という点にある。欧米はこの逆であった。当初、パブリカ店の設置にあたり、アメリカの本格的な複数店主義がモデルとされたが、同国の社会制度、金融制度、販売手法やユーザーの購入態度など、アメリカ式ディーラー・システムの運営を可能にしている条件についての検討の不十分さ、市場環境の見込み違いによる需要予測と商品政策の不適切さのために、修正を余儀なくされた。その結果、訪問販売を中心とする日本でのオープンテリトリー制は、販売店の強大化にともなう徹底した競合がもたらす販売店経営への影響のために実情に合っていないという認識のもとに、少数店主義へと転換された⁹³⁾。

日本では、1950年代に、アメリカとはやや内容が異なるかたちでフランチャイズ・システムが定着し始めることになったが、60年代以降、小規模多数ディーラー制を採用せずに、広域複数販売拠点型の大規模ディーラーの育成に努力が傾注されるようになった⁹⁴⁾。トヨタ自販のディストリビューターと販売金融機能の統合およびメーカーへのディーラーの系列化のシステムは、他の日本の自動車メーカーの大多数によって導入されることになった⁹⁵⁾。こうして、自動車産業では、「とくに販売・サービス網のほとんどが特定メーカーの系列化政策のもとに整備され、流通経路はメーカーの完全なコントロール下におかれて」いた。ディーラー政策に

90) 下川、前掲「トヨタ自販のマーケティング」、220 ページ、222-5 ページ、227-8 ページ、下川浩一「耐久消費財独占のマーケティング A. 自動車」、秋本・角松・下川編、前掲書、137 ページ。

91) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編『モータリゼーションとともに』トヨタ自動車販売株式会社、1970年、388-90 ページ。

92) 白石、前掲論文、123 ページ、126 ページ。

93) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編、前掲書、280-3 ページ、トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編『世界への歩み トヨタ自販 30 年史』トヨタ自動車販売株式会社、1980年、109-13 ページ。

94) 塩地 洋『自動車流通の国際比較——フランチャイズ・システムの再革新をめざして——』有斐閣、2002年、58 ページ、460-1 ページ。

95) 下川、前掲「トヨタ自販のマーケティング」、227 ページ。

裏づけられたこのような系列支配体制は、まさにメーカー主導の流通システムであった⁹⁶⁾。

このように、フランチャイズ・システムという同じ方式を採用していても、国によってその内実は大きく異なっている。アメリカからフランチャイズ・システムが導入されながらも、日本の取引慣行やメーカー主導の排他的系列販売というかたちで日本的に修正されることによって、アメリカとはきわめて対照的な傾向がみられることになった⁹⁷⁾。日本では、アメリカとは異なりそれほど高圧マーケティング、ディーラー乱立政策が歴史的に採用されてこなかったが、それは、需要変動に応じた生産量の調整をはかりながら同時に規模の経済性を最大限確保しうる仕組みを指向していたことによるものである⁹⁸⁾。そこでは、トヨタ生産方式にみられるように、需要変動に応じた生産量の調整を配慮した生産システムを構築してきたことが大きな意味をもった。その意味でも、日本の自動車産業における流通システム、マーケティングの展開は、独自の生産システムの形成と深く関係してすすんだといえる。

Ⅲ ドイツにおけるマーケティングの導入

つぎに、ドイツにおけるアメリカ的マーケティング手法の導入についてみていくことにする。以下では、まず 1 においてアメリカのマーケティングの影響についてみた上で、2 ではマーケティング手法の学習・導入の経路について考察する。さらに 3 ではマーケティング手法の導入の全般的状況をみた上で、4 では主要産業部門におけるマーケティング手法の導入について考察する。

1 アメリカのマーケティングの影響

まず戦後のドイツにおける販売の問題への対応の状況とアメリカのマーケティングの影響についてみることにしよう。ヨーロッパでは、流通においては生産においてよりもはるかに立ち遅れが大きく、アメリカの方式の学習および移転の潜在的な可能性ははるかに大きかった⁹⁹⁾。ドイツでは、伝統的に生産志向や技術志向が強かった。企業における「マーケティング革命」の要求は、精神的な態度の変革やそれまでの経営の徹底的な変革をとまなわざるをえないような行動の変化を前提としていた¹⁰⁰⁾。戦後の好況のもとで、合理化努力の重点は完全に生産部門にあり、製品の販売はなんらの問題を示すことはなかった¹⁰¹⁾。当時のアメリカ人の見解では、

96) 佐藤, 前掲書, 160-1 ページ。

97) 下川, 前掲「耐久消費財独占のマーケティング A. 自動車」, 126 ページ, 137 ページ。

98) 塩地, 前掲書, 51 ページ。

99) H.G.Schröter, *op.cit.*, p.78.

100) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.226.

101) H.Remele, *Rationalisierungsreserven in Klein- und Mittelbetrieben. Ergebnisse einer Analyse des*

ドイツでは、1950年代半ば頃になっても、市場調査は大きく立ち遅れていた¹⁰²⁾。当時のヨーロッパの企業では販売要員の熟練にはあまり注意が払われてはおらず、この点はドイツにもいえる¹⁰³⁾。

そうしたなかで、アメリカ技術援助・生産性プログラムによって支援されたマーケティング、販売のテーマの多くの企画において、ドイツでは近代的な販売経済の知識、諸方法は非常に不十分にしか知られていないことが明らかになった。そうしたなかで、アメリカのマーケティング手法への関心も強くなり、同国の販売や市場調査の方法に対する消極的な評価はなくなっていった¹⁰⁴⁾。ことに1960年代になると、合理化努力の重点が生産部門にあったそれまでの状況は決定的に変化し、購買者の異なる要望が、販売機能を再び真の課題に高めることになった¹⁰⁵⁾。

2 マーケティング手法の学習・導入の経路

つぎに、アメリカのマーケティング手法の学習・導入の経路についてみることにしよう。その主要な経路には、アメリカ技術援助・生産性プログラムのもとでの同国への研究旅行、アメリカの専門家の招聘、それらを基礎にした各種の催し、書籍等の刊行物による学習、広告代理店の関与、アメリカ企業の直接投資などの方法があった。

まず技術援助・生産性プログラムをみると、そのアメリカの諸努力は、マーケティングの領域において最も成功を収めたとされている¹⁰⁶⁾。相互安全委員会、外国管理委員会、ドイツ経済合理化協議会（RKW）の支援を受けてアメリカに旅行した非常に多くのビジネスマンは、マーケティングおよび広告の最新の方法を知ることが希望するようになっていた¹⁰⁷⁾。1950年代には、生産性派遣団の一部としてのアメリカへの旅行では、ドイツの産業家やエンジニアは、最新の技術や生産方法の観察と少なくとも同じぐらいに、販売やマーケティングの問題について

RKW-Betriebsbegehungsdienstes, *Rationalisierung*, 14. Jg, Heft 5, Mai 1963, S.113.

102) Stand der Rationalisierung in Deutschland, S.14, *Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln*, Abt 1,517.6.

103) OEEC, *Problems of Business Managementt. American Opinion, European Opinion* (Technical Assistance Mission No.129), OEEC, Paris, 1954, p.16.

104) C.Kleinschmidt, An Americanized Company in Germany. The Vereinigte Glanzstoff Fabriken AG in the 1950s, M.Kipping, O.Bjarnar (eds.), *The Americanization of European Business. The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, Routledge, London, 1998, p.181.

105) H.Remele, *a.a.O.*, S.114.

106) A Letter to the Economic Cooperation Administration from Dr.C.Kapfner (20.9.1950), *National Archives*, RG469, Productivity and Technical Assistance Division, Office of the Director, Technical Assistance Country Subject Files, 1949-52, German-General.

107) C.Kleinschmidt, Driving the West German Consumer Society: The Introduction of US Style Production and Marketing at Volkswagen, 1945-70, A.Kudo, M.Kipping, H.G.Schröter (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, Routledge, London, NewYork, 2004, p.83.

学習するようになった¹⁰⁸⁾。さらにヨーロッパ生産性本部のプログラムでも、マーケティング・流通の問題が取り上げられている¹⁰⁹⁾。

またアメリカの専門家の招聘では、技術援助計画の B 企画のなかで、同国のマーケティングや PR の手法の研究のための交流プログラムが企画され実施された¹¹⁰⁾。例えばウエスティングハウスの電気アプライアンス事業部のマーケティングの担当者を招いての経営セミナーが、1953 年にベルリンで開催されている。そこでは、マーケティング・リサーチ、製品計画、販売計画、広告・配給、PR、宣伝、耐久消費財の流通の方法、製品サービス、工場組織、マーケティング要員の人材開発に関するグループ・ディスカッションが行われている¹¹¹⁾。

1950 年代には会議や講演会のような催しも中心的役割を果たした。1950 年代半ばには、バーデン・バーデンセミナーを機会に、ドイツ工業連盟 (BDI)、ドイツ経済合理化協議会および外国事業管理局のイニシアティブで、「新しい方法での販売経済」というテーマの催しに 140 人が参加した。そこでは、売手市場から買手市場への移行のもとで、販売、マーケティングおよび宣伝の新しい方法の伝達が課題とされた。こうした催しにもみられるように、アメリカとドイツの専門家間の関係は、まさに教師と生徒との関係であった¹¹²⁾。

さらに商業雑誌や書籍では、流通に関するドイツのほとんどすべての商業関係の出版物は、販売のスタイル、販売術あるいは組織に関するアメリカのモデルについて言及していた。また関連の書物は、多くの場合、実業界で著名なドイツ人の編者のもとで翻訳され、出版された¹¹³⁾。

ドイツの企業はまた、アメリカのマーケティングの実践に関する知識を広告代理店やコンサルタント会社との協力によっても獲得しており¹¹⁴⁾、こうした方法も重要な役割を果たした。1950 年代には、フルサービスを提供するアメリカのタイプの広告代理店が経済的にもより成功モデルであることが明らかになってきた。そうしたなかで、ドイツの企業は、そのような広告代理店が提供する広範囲のサービスの利用へとますます移行した¹¹⁵⁾。例えばヘンケルのブラ

108) C.Kleinschmidt, *An Americanized Company in Germany*, p.181.

109) Program Suggestions of PTAD/FOA for the EPA second annual Program, *National Archives*, RG469, Productivity & Technical Assist Division Labor Advisor Subject Files 1952-54, TA-Work, Program Suggestions of PTAD/FOA for the EPA second annual Program.

110) TA-B-Project Berlin 09-215 — Marketing and Public Relations Team Berlin (24.11.1953), *National Archives*, RG469, Productivity & Technical Assist Division Labor Advisor Subject Files 1952-54, TA-Work.

111) Report on Experiences. German-American Management Seminars in Berlin (2.11.1953), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Productivity and Technical Assistance Division, Subject Files of the Chief, 1953-1956.

112) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.225.

113) H.G.Schröter, *op.cit.*, p.82.

114) S.Hilger, „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975), Franz Steiner Verlag, Stuttgart, 2004, S.203.

115) H.G.Schröter, Die Amerikanisierung der Werbung in der Bundesrepublik Deutschland, *Jahrbuch für*

ンド製品では、スタンフォード研究所や広告代理店のマクキャンエリックソンが、アメリカのノウハウの最も重要な仲介者であった。またGMのようなアメリカの競争企業とは反対に当初はアンケート調査に批判的に対応していたダイムラー・ベンツも、1960年代初頭には、アメリカの宣伝の専門家であるオギルビとの接触によってそうした評価を変えており、同国の専門家との協力が、同社に新しいマーケティングのノウハウを開いた¹¹⁶⁾。マーケティング・リサーチから成果の評価を含めた広告キャンペーンの組織・実現に至るまでのフルサービスを提供する広告代理店のヨーロッパでの出現は、この産業のアメリカ化を意味するものであった。アメリカ資本の広告代理店でのヨーロッパ人の従業員の経験も、アメリカの方法や態度の移転に寄与した¹¹⁷⁾。

またアメリカ企業の直接投資の方法も移転の重要な経路をなした。消費財の領域におけるアメリカ製造企業の在ドイツ子会社のマーケティング活動は、ドイツ企業による類似の方法の採用にしばしば非常に直接的な影響を与えた¹¹⁸⁾。H.ハルトマンらが調べたアメリカ企業の支社・支店のいくつかでは、販売と宣伝を管轄下においたマーケティング管理者の独自の職位が生み出されていた。他の子会社や支社では、販売と宣伝の両機能は比較的独立していたとはいえ、マーケティング・グループ、マーケティング委員会との作業チームのかたちで統合されていた¹¹⁹⁾。またとくに1960年代後半にはアメリカ資本の多くの広告代理店が設立された。多くの代理店は、市場へのよりよい適応のためにドイツのパートナーを受け入れるか、あるいは現地既存の代理店にかかわっており¹²⁰⁾、そのこともアメリカのノウハウの伝達、導入の促進に寄与した。

3 マーケティング手法の導入の全般的状況

つぎに、マーケティング手法の導入の全般的状況をみると、1950年代のその導入は、多くの企業に同時に影響をおよぼした広範囲におよぶ運動であった。例えば1958年にドイツで開催された第1回販売・マーケティング会議の「販売からマーケティングへ」というモットーは、ヨーロッパでおこっていることを要約的に示すものであった。しかし、同地域の製造業の経営者は、そのような新しい方法とその意義に対して懐疑的であった。また生産の問題に重点をおいていた取締役にとっては、マーケティングは、考え方の徹底的な変革を必要としただけでな

Wirtschaftsgeschichte, 1/1997, S.98-99.

116) S.Hilger, *a.a.O.*, S.187-8.

117) H.G.Schröter, *op.cit.*, pp.118-9.

118) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*, The Macmillan Press, London, 1976, p.112.

119) H.Hartmann, *Amerikanische Firmen in Deutschland: Beobachtungen über Kontakte und Kontraste zwischen Industriegesellschaften*, Westdeutscher Verlag, Köln, Opladen, 1963, S.109.

120) H.G.Schröter, *a.a.O.*, S.107.

く、企業内での権限の喪失をとまなうものでもあった。こうした事情もあり、ドイツでは 1960 年代初頭の経営者の世代交代までは、マーケティングやそれに関連するアメリカの経営方法の広い受容はおこらなかった¹²¹⁾。

ドイツの企業では、1950 年代末までは、販売、宣伝部や広報活動を担当する一部の部署を除くと、販売政策上の活動は、一般的に、上位の計画なしに個々の単位において互いに独立して運営されていた¹²²⁾。1950 年代には、ヨーロッパの経営者は、マーケティング担当の単位を販売部門の小さな一部門として設置している場合が多かった。アメリカでは、販売部門が短期的な戦術を担当するのに対して、マーケティング部門がその企業の長期的な戦略を展開していた。このような分離がドイツにおいて本格的にすすむのは、1960 年代末のことであった。1968 年までにドイツ企業の 79% が両部門の明確な組織上の区分けをしていたという指摘もみられる¹²³⁾。

このように、1960 年代に入ってアメリカのマーケティング手法の導入が本格的にすすむことになる。以下、その主要な手法についてみることにしよう。

広告・宣伝について——まず広告・宣伝をみると、1945 年にはアメリカとヨーロッパの広告の相違はかなり大きかった。その最も主要なものは、広告に対する態度にみられた。例えばアメリカの広告主は、近代的な社会科学の方法を採用したはるかに洗練された手法を使用しており、広告はどこにでもみられた。アメリカの広告は、長年、ヨーロッパにおいてよりもはるかに大規模に組織されていた。フルサービスを提供する広告代理店はアメリカでは一般的であったが、ヨーロッパではまれであった¹²⁴⁾。ドイツでは、そのような広告代理店は 1947 年にアメリカを手本として設立されており¹²⁵⁾、広告は、50 年代には、アメリカのモデルの影響のもとで、ますますマーケティングのひとつの部分領域とみなされるようになった¹²⁶⁾。

広告・宣伝の領域では、アメリカ化の 2 つの波がみられた。フルサービスを提供するアメリカのタイプの広告代理店の役割という面に、1950 年代における最初の波のひとつの特徴がみられる。しかし、この段階では、社会においても同国の広告に対するかなりの反感がみられた。計画的陳腐化の方策に基づくキャンペーンのような宣伝の方策は、ドイツでは、この段階には導入されてはいなかった。1950 年代については、アメリカモデルの触媒効果やアメリカ

121) H.G.Schröter, *op.cit.*, p.106.

122) S.Hilger, *a.a.O.*, S.186.

123) H.G.Schröter, *op.cit.*, p.107.

124) *Ibid.*, p.118.

125) D.Schindelbeck, „Asbach Uralt“ und „Soziale Marktwirtschaft“. Zur Kulturgeschichte der Werbeagentur in Deutschland am Beispiel von Hannes W.Brose (1899-1971), *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 40.Jg, Heft 4, 1995, S.247.

126) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.224.

化の程度は、過大評価されるべきではないと指摘されている。ドイツの広告会社の組織形態でもアメリカの影響はまだ控えめなものであった。こうしたアメリカ化に対する躊躇は、売手市場であったことのほか、伝統的に生産財産業が消費財製造部門よりもはるかに強力に発展していたという経済的要因によるものでもあった。一方、アメリカ化の第2の波は1960年代以降にみられ、この段階になってアメリカのマーケティングのコンセプトや手法の導入がすすんだ¹²⁷⁾。

そこで、1960年代の状況を見ると、その半ばになっても、宣伝の管理者はなおミドル・マネジメントないしより下位の地位におかれていた¹²⁸⁾。宣伝部門がマーケティング担当の副社長の直属とされていることの多かったアメリカとは、状況は大きく異なっていた¹²⁹⁾。アメリカ的なかたちをとっていたのは、同国企業の在ドイツ支社や支店であった。そこでは、宣伝担当の管理者はしばしばドイツ企業の場合とは異なる役割を果たしており、彼らが取締役であることも多くみられた。この点は、ドイツ資本の企業との最も顕著な相違であった¹³⁰⁾。こうした点でのアメリカを手本とした再組織が多くのドイツ企業で行われるのは、とくに1970年代前半のことであった。以前には広告代理店と企業の宣伝担当部署との間の信頼の欠如や競合もみられたが、そのような状況は、新しい経営者の世代では根本的に改善された。マーケティングは、経営者とともに企業目標を決定するものとなり、宣伝の目標、コンセプト、宣伝計画の策定や一部では予算の決定も、主として代理店と協力して行われるようになった¹³¹⁾。

このように、販売の宣伝は、1960年代以降ドイツ経済の最も強力に「アメリカ化された」領域のひとつをなした¹³²⁾。そのことは、1960年代半ばにはアメリカのタイプの広告代理店が支配的となったことにみられる¹³³⁾。旧西ドイツの住民1人当たりの広告費は、1960年にはアメリカの約3分の1にすぎなかったが、70年には72%にまで増大した。それはイギリスの約3.1倍、フランスの3.8倍の額であり、ヨーロッパで最高となっていた¹³⁴⁾。

しかし、1960年代にもなお広告媒体の選択ではアメリカの優位がみられ、それはテレビで

127) H.G.Schröter, *a.a.O.*, S.98-103.

128) Vgl.H.Hölzer, Werbung ist Führungsaufgabe, *Der Volkswirt*, 18. Jg. Beiheft zu Nr. 39 vom 25 September 1964, Werbung ist Führungsaufgabe, F.H.Korte, Der Werbeleiter in der Unternehmens-Hierarchie, *Der Volkswirt*, 18. Jg. Beiheft zu Nr. 39 vom 25. September 1964, S.26, S.30.

129) K.Hallig, *Amerikanische Erfahrungen auf dem Gebiet der Wirtschaftswerbung im Hinblick auf ihre Anwendung im westeuropäischen Raum*, Duncker & Humblot, Berlin, 1965, S.64.

130) H.Hartmann, *a.a.O.*, S.111.

131) H.G.Schröter, *a.a.O.*, S.105, S.107.

132) S.Hilger, *a.a.O.*, S.202.

133) D.Schindelbeck, *a.a.O.*, S.235.

134) H.G.Schröter, Advertising in West Germany after World War II. A Case of an Americanization, H.G. Schröter, E.Moen (eds.), *Une Americanisation des Enterprises?* Paris, 1998, pp.28-9, H.G.Schröter, *Americanization of the European Economy*, p.120.

の宣伝において顕著であった¹³⁵⁾。例えば P&G はすでに 1960 年にアメリカでの宣伝予算の 90% をテレビ広告に費やしていた。ヘンケルの訪問団も、アメリカ企業のこうした宣伝の努力に強い関心を示した¹³⁶⁾。その後、ドイツでも、テレビの普及にともない、アメリカにやや遅れてそのような新しい広告媒体での宣伝が一層重要な役割を果たすようになった。

マーケティング・リサーチについて——つぎにマーケティング・リサーチについてみると、1960 年の時点でも、消費者の要望の高まりや多様性の増大が、しばしば大ロットでの合理的な生産の諸努力の妨げとなっていた。そうしたなかで、商品テストや長期の販売予測の方法での近代的な市場調査は、最適な販売を約束する製品のタイプを決定するために必要な基礎資料の利用を可能にした¹³⁷⁾。

ヨーロッパでも、すでに 1945 年以前にマーケティング・リサーチの固有の活動がみられた。しかし、この領域でのアメリカの主導的地位は、OR のような科学的手法と事務機器技術との結合による大きな優位の結果であるだけでなく、新しい統計的手法や世論調査の手法の革新的な適用の結果でもあった。その最も重要なもののひとつが消費者パネルであり、ドイツでは、それは 1950 年代半ば以降に導入された。

また 1950 年代初頭から、アメリカのマーケティング・リサーチ会社がドイツにも子会社や事務所を設立しており、そうした手法の普及に一定の役割を果たした。しかし、これらの企業への需要の大部分は、アメリカの子会社あるいはヨーロッパ市場への展開をはかっている同国資本の企業によるものであり、マーケティング・リサーチの拡大の大部分は、アメリカの直接投資によるものであった。アメリカのモデルは非常に卓越していたので、ヨーロッパでのマーケティング・リサーチの確立期には、厳密な模倣が一般的な状況であった¹³⁸⁾。

製品政策・価格政策について——また製品政策と価格政策をみると、前者では、アメリカ企業とは反対に、ドイツの供給業者には、しばしば、特別なブランド意識の伝統を重視した製品政策を優先する傾向があった。この点は、ダイムラー・ベンツのような高品質によるブランド力を重視した企業にとくにあてはまる。こうした傾向について、S. ヒルガーは、「時流に制約されないモデル政策」として特徴づけている。同社では、1950 年代末以降、車体のみをわずかに変えることによってできる限り少ないコストで外見上での差別化をはかるという製品戦略

135) H.G.Schröter, *a.a.O.*, S.108.

136) S.Hilger, *Reluctant Americanization? The Reaction of Henkel to the Influences and Competition from the United States*, A.Kudo, M.Kipping, H.G.Schröter (eds.), *op.cit.*, p.202.

137) K-H.Strotmann, *Marktforschung als Voraussetzung für Typenbeschränkung, Rationalisierung*, 11. Jg. Heft 1, Januar 1960, S.12.

138) H.G.Schröter, *Americanization of the European Economy*, pp.111-4, p.117.

がとられた。同社は、市場へのそうした譲歩によって、アメリカ的な慣習を抑制し、それでもってヨーロッパ市場でのモデルチェンジの周期が一層早まるのを防いだ。ただその場合でも、ヨーロッパでは、はやいモデルチェンジによる販売方法が「計画的陳腐化」として非難される傾向や高い開発コストのために無駄使いの政策とみなされる傾向があった。その限りでは、こうした傾向は、ドイツに限定されるというよりもヨーロッパ的な特徴を示すものでもある¹³⁹⁾。ドイツ企業の欧州市場への高い依存度のもとで、こうした市場の特性は、同地域向けのドイツ的な製品政策が有効となる条件をなした。

また価格政策をみると、アメリカのそれは徹底して市場諸力の自由な作用に従うというものであった。これに対して、ドイツでは、例えばブランド製品に対する価格維持、景品規定あるいは割引法のような国家による規制の方策の影響があった。また戦前には例えばカルテルのような市場協定の形態で伝統的な温和な競争政策を優先していたドイツの企業は、アメリカの商習慣をあまり実行することができなかった。アメリカの供給業者は、戦後、低価格と割引でもってヨーロッパ市場の動揺に対処した。これに対して、ドイツの供給業者には、1960年代末の成長の鈍化に直面して、通常の高価格を維持しようとする動きがみられた。しかし、価格競争の一層の激化のもとで、例えば化学産業のヘンケルは、1960年代末以降、洗剤事業での異例の価格の引き下げとたえまない割引行動によって、それまでのかたくなな態度を一層変化させてきた。その後には、最も強力な競争相手であるP&Gとの価格競争の結果、ヘンケルはアメリカの競争政策と伝統的な価格政策との間のひとつの中間的な道を示す妥協的解決へと至った。そこでは、ペルジルなどの大きなブランドは絶対的に必要な程度でのみ割引や特売を行うのに対して、他の製品では競争状態にみあう供給によって全体的な市場シェアを守るべきとされた¹⁴⁰⁾。

このように、アメリカのマーケティング戦略は、全体的にみれば、ドイツ企業の販売政策のコンセプトに持続的な影響をおよぼした。アメリカ企業の手段やノウハウは、例えば製品政策や宣伝では取り入れられたが、その受容の程度は競争の激しさにかかっていた。宣伝の内容を度外視すると、1950年代末以降、市場調査や意見調査の新しい技術に依拠した販売政策のはるかに強力なシステム化がみられた。しかし、競争政策の影響も受けていたドイツの生産者の価格政策・条件政策に関しては、企業が既存の伝統から離れることは明らかに困難であった¹⁴¹⁾。

以上のような全般的な導入状況のなかにあっても、1950年代および60年代には市場志向

139) S.Hilger, *a.a.O.*, S.190, S.192-3.

140) Vgl. *Ebenda*, S.195-7, S.201.

141) Vgl. *Ebenda*, S.211-2.

の経営への転換は、企業によって異なっていた。売手市場から買手市場への移行という条件の変化についても、原料産業と消費財産業とでは差異がみられた。また販売、マーケティング、宣伝および消費者問題に関する感じ方は、産業部門や個別企業の内部でさえ異なっていた。ここでは、個人の経験、感じ方や考え方が、重要な役割を果たした。重工業では、カルテルの存在のような歴史的な理由から、1960年代半ばまで、販売、宣伝およびマーケティングには副次的な意義しか認められていなかった。これとは対照的に、化学産業や人造繊維産業では、トップ・マネジメントは、マーケティングにはるかに大きな注意を払っており、その手法の導入はすでにかなりはやくに始まった¹⁴²⁾。1970年代初頭のブーズ・アレン & ハミルトンの報告書によれば、とくに消費財産業の多くの進歩的な企業ではアメリカのマーケティング・コンセプトが理解され、また導入されており、市場調査、販売および販売促進、広告などのマーケティングを構成する機能がそれなりに展開されていた。これに対して、生産財産業の多くの企業では、市場の要求が前提とされるのではなく、なお依然として主に生産が前提とされていたとされている¹⁴³⁾。またマーケティング手法においても産業間で大きな相違がみられ、例えば、販売される製品のタイプ、販売の対象となる人のタイプや基本的な産業の構造において互いに大きく異なる自動車産業と機械産業は良い対照的な例をなすとされている。ことに生産財を扱う機械産業では他の産業に対し販売が行われるのに対して自動車産業では一般大衆に直接販売されるということは、販売員の巧妙さや販売の困難さという点にも反映している¹⁴⁴⁾。そこで、つぎに、マーケティング手法の導入を主要産業とその代表的企業についてみることにしよう。

(未 完)

142) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.226-7, C.Kleinschmidt, *Driving the West German Consumer Society*, pp.83-4.

143) Booz-Allen & Hamilton, *Herausforderungen des deutschen Managements und ihre Bewältigung*, Otto Schwartz, Göttingen, 1973, S.35.

144) F.Vogel, *German Business after the Economic Miracle*, Macmillan, London, 1973, p.116, p.120.