

論 説

アメリカ的マーケティングの導入の日独比較（Ⅱ）

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（以上前号）
 - 4 主要産業部門におけるマーケティング手法の導入（以下本号）
 - (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

III ドイツにおけるマーケティングの導入

4 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

第2次大戦後に消費財の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部門のひとつに化学産業がある。ここでは、この産業について、個別企業の代表的な事例をとおしてみていくことにする。

まず**グラントシュトッフ**についてみると、同社は厳格な市場志向の販売戦略を追求しており、それは伝統的な販売の考え方からの離脱を意味した。まったく新しいコンセプトを提供したのはアメリカのマーケティングおよび宣伝の手法であり、そこでは、デュボンが手本とされた。マーケティングの意義の増大は組織にも影響をおよぼした。1954年には宣伝部門が販売部門から切り離され、取締役会の直属とされた。広告の方法の決定に責任を負う広告委員会が

同時に設置され、アメリカの広告・宣伝の手法の現地での研究、同国の企業や機関の訪問が行われたほか、出版物や雑誌が検討され利用された。1950年代末から60年代初頭に、ポリエステル繊維「ディオレン」の大規模な宣伝が開始され、59年にはこの製品ののための新しい販売促進の課とチームが設置された。テレビ広告でもアメリカ志向がみられ、その導入が行われた¹⁾。グランツシュトッフは、アメリカのマーケティング手法の導入をより直接的なかたちで行った企業の代表例であった。そうした手法の普及は、経営陣による同国の専門用語の採用にも反映されており、企業文化の移転の反映でもあった²⁾。

またヒュルスについてみると、同社ではマーケティングの概念は戦後当初はなんら役割を果たしていなかった³⁾。しかし、1950年代初頭には、輸出比率の上昇を反映して、国内向けと国外向けへの広告予算の分割が問題となったほか、広告媒体の検討が行われた⁴⁾。しかし、この段階では、まだアメリカに対する立ち遅れがみられた⁵⁾。グランツシュトッフとは異なり、しかるべきマーケティング・コンセプトを追求する人材の欠如もあり、1950年代後半になっても、全体的にみれば、アメリカのモデルに注意が向けられることはほとんどなかった。そのような状況は、1960年代初頭のポリエステル繊維「フェスタン」の導入にともない変化した。他の製造業者やそのブランド製品との競争、それにとまなう市場の諸要求へのより強力な適応の必要性のもとで、グランツシュトッフのディオレン・キャンペーンに類似したフェスタンの大規模なマーケティング・キャンペーンが開始された。ただそこでは、アメリカのマーケティングとの直接的あるいは人的な接触を基礎にした販売政策や同国の経営方法の用語の面での受け入れなしに、マーケティングが実施された⁶⁾。

さらにヘンケルについてみると、ペルジルでは戦後の宣伝活動は1950年にその始まりをみた⁷⁾。しかし、1953年9月の同社のある内部文書によれば、広告は近代的なものとはみなされてはおらず、競争相手の宣伝はつねにより良いものであったと指摘されている⁸⁾。1956年秋には西ドイツの最初の企業として「ペルジル」のテレビ広告が開始されており、それは、ますます

1) C.Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Akademie Verlag, Berlin, 2002, S.229-231, 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.182.

2) *Ibid.*, p.183.

3) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.233.

4) CWH-Werbung im Jahr 1952, *Hüls Archiv*, VII-7-1/1.

5) Neugestaltung der Industrierwerbung (7.6.1951), *Hüls Archiv*, VII-7.

6) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.234-235.

7) R.Gömmel, *Werbeverhalten im Konsum und Investitionsgüterbereich von 1945 bis 1980, gezeigt an frei gewählten Beispielen*, S.16, *Siemens Archiv Akten*, 49/Lb457.

8) Niederschrift über die Postbesprechung vom 18.9.1953 (19.9.1953), S.7, *Henkel Archiv*, 153/9.

同国の全温度洗剤市場での P&G の並外れた宣伝努力に対する防衛策となった。しかし、伝統的なドイツのブランド製品の企業として、ヘンケルの経営陣は、その後も、そのような内容には距離をおいていた⁹⁾。

そうしたなかで、1950年代後半から末には、広告への高まる要求によって、市場調査機関や広告代理店のような外部の専門家などが関与するようになった。1959年に初めてベルジル・キャンペーンのために広告代理店であるツルーストキャンベル社への委託が行われた。同年には、製品計画と広告を担当するマーケティング部門が設置され、広告宣伝本部がすべての広告宣伝活動の構想・実施に責任を負った¹⁰⁾。ただ1960年代初頭までは、資本不足のために、経営陣は、競争相手のような価格や広告政策に関する戦略の実施についてほとんど考えることはできなかった¹¹⁾。

しかし、アメリカ企業との競争圧力の強まりのもとで、市場調査と競争相手の分析が、販売政策に対して推進力を与えた。1960年代初頭には、アメリカでの新しいブランド製品の登場に関する資料の収集と担当部署へのその伝達を担当する中央部門が、マーケティング部門のなかに設置された¹²⁾。ヘンケルは、専門知識をもつ市場調査担当者の養成のために、1961年および62年に経済省の生産性助成プログラムに参加した¹³⁾。またアメリカのブランド製品の代表的な生産者、マーチャンドライザーおよび販売会社との協力による新しい販売方法やマーケティングの傾向に関する情報の獲得がめざされた¹⁴⁾。ヘンケルは、すでに1950年代後半以降、ドイツの広告代理店と協力してさまざまな製品を投入してきたが、63年にはアメリカの広告代理店に新しい洗剤「アムバ」のキャンペーンを委託した¹⁵⁾。

その後、ドイツ市場での競争がますますヘンケルと P&G の2社の競争に発展したので、1960年代半ば以降、P&Gの営業政策の詳細な分析が取り組まれるようになった¹⁶⁾。そこでは、P&Gに匹敵するマーケティング・ミックスのあらゆる諸要因の円滑かつ首尾一貫した処理に努めることが提案された¹⁷⁾。ヘンケルでは、将来の競争にそなえて、P&Gの手法、目標お

9) S.Hilger, „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975), Franz Steiner Verlag, Stuttgart, 2004, S.208-209.

10) R.Gömmel, a.a.O., S.39.

11) 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.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, Routledge, London, New York, 2004, p.211.

12) S.Hilger, a.a.O., S.188-189.

13) Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 31. Juli 1962 (2.8.1962), S.3, *Henkel Archiv*, 153/20.

14) S.Hilger, *op.cit.*, p.200.

15) S.Hilger, a.a.O., S.203.

16) *Ebenda*, S.189.

17) Auszug aus dem Protokoll Nr.3/1968 über die Sitzung des Verwaltungsrates der Persil GmbH am 4. April 1968, *Henkel Archiv*, 153/20, Niederschrift über die gemeinsame Post PERSIL/HENKEL/Böhme/HI vom

よび組織の詳細な分析が必要とされ、1960年代末には、販売の領域において P&G の研究のための委員会が組織された¹⁸⁾。この頃には、洗剤部門での競争激化がブランドの価値の低下をもたらし個々のブランド製品の間での差別化が一層弱くなるという予測から、徹底的な品目の削減によって、対応がはかられた¹⁹⁾。そのような状況のもとで、アメリカのコンサルタント会社であるスタンフォード研究所が 1968 年に、マーケティング組織の内部の各単位ないしグループは別々のコスト・センターをなすべきこと、それまでの販売志向の活動からより包括的な顧客志向のマーケティング・プログラムへと転換すべきことなどを提案している²⁰⁾。

このように、化学産業では、消費財の製品分野の大量生産の進展とドイツ市場へのアメリカ企業の輸出攻勢による競争の激化が、マーケティング手法での対応を一層重要な課題にした。しかし、そうしたなかで、広告代理店の利用も含めてアメリカとの緊密な接触によって対応した企業とともに、それとは一定の距離をもって対応した企業もみられた。

(2) 電機産業におけるマーケティング手法の導入

また電機産業についてみると、ジーメンスでは、1948年の通貨改革にともない、すでに38年に設立されていた広告本部の活動の重点が販売の宣伝支援へと移った。1950年代には、広告調査によって、宣伝の効果に影響をおよぼす諸要因を経験的に分析する可能性が開かれた²¹⁾。同社の技術的な性格を示すために、またジーメンスおよびその製品への信頼を生み出すために、広告媒体の形成においても統一的なスタイルが生み出されるようになった。さらに日用品の市場での激しい競争への対応として、1954年以降、図解での大衆向け広告が開始された。投資財部門でも、技術の領域における多くの新しい発展によって、販売員には、人的な関係の形成を支援するためにより多くのすぐれた情報手段が必要となった。そこでは、宣伝用パンフレット、印刷物および新聞などの広告が、その重点をなした²²⁾。1961年の同社のある内部文書によれば、競争の激化のもとで、販売促進、マーケティング・リサーチ、販売計画および生産計画といった課題が生まれたと指摘されている²³⁾。

9.1.1968 (10.1.1968), S.7, *Henkel Archiv*, 153/42.

18) Auszug aus dem Protokoll Nr.1/68 über die gemeinsame Post vom 9. Januar 1968, S.2, *Henkel Archiv*, 451/55, Niederschrift über die gemeinsame Post PERSIL/HENKEL/Böhme/HI vom 9.1.1968 (10.1.1968), S.7, *Henkel Archiv*, 153/42.

19) Auszug aus dem Protokoll Nr.1/68 über die gemeinsame Post vom 9. Januar 1968, S.1, *Henkel Archiv*, 451/55.

20) Stanford Research Institute, Langfristigen Planung für Persil/ Henkel, Phase II: Strategische Planung, 2. Bd, Juli 1968, S.339, S.344-346, *Henkel Archiv*, 251/2.

21) O.Schwabenthan, *Unternehmenskommunikation für Siemens 1847 bis 1989*, München, 1995 (Selbstverlag), S.62-63 (*Siemens Archiv Akten*, 9871), R.Gömmel, a.a.O., S.6, S.8.

22) *Ebenda*, S.7-9.

23) H.Illmer, Warum materialorientierter Vertrieb?, S.30, *Siemens Archiv Akten*, 37/Lk975.

ことに全般的な経済躍進、より強力な宣伝の投入と結びついた市場のダイナミズムの増大、国際的になりつつある競争は、市場条件や顧客の要望への製品政策・販売政策の志向というアメリカの近代的なマーケティング思考へと向かわせることになった。広告のための組織に関しては、1962年以降、広告宣伝グループのほか、必要な宣伝手段の効果的な創出やジーマンス流の広告スタイルの維持に従事する専門の部署への分割が行われた²⁴⁾。

1960年代には、イメージ分析の成果が、現代的な広告のスタイルや企業のアイデンティティ戦略の策定のための基礎を提供するようになった。ドイツでは、科学的分析は1950年代には当初広告の目的のために利用されたが²⁵⁾、60年代には、ジーマンスの企業イメージに関する科学的研究が、中立の機関によって実施された。さらに企業ブランドやそのシンボルキャラクターに関する研究、競争相手と比較した場合の同社とその製品の知名度に関する分析のほか、ジーマンスとAEGの広告費の比較が行われた。またマーケティング・リサーチ、市場観察および宣伝調査は、改善された計画の補助的手段をなした²⁶⁾。1960年代後半には、消費、市場および販売の調査会社であるGfKニュールンベルク社に「ジーマンスのシリーズ製品」の概念に関する調査を委託しており、知名度、情報およびイメージの3点についての調査結果を得ている²⁷⁾。また家庭用電気製品を生産・販売するジーマンス電熱機器会社では、アメリカの小型電気製品市場を分析し得られた知識をヨーロッパの状況に反映させるという目的、また同事業の拡大の可能性を示すという目的をもって、1968年に同国への調査研究のための旅行が実施された。そこでは、①市場の状況、②製品の特徴、③製品計画および製品開発、④生産、⑤販売、⑥広告・販売促進の6点に関する質問票による調査が行われた。また訪問先の中小企業ではトップ・マネジメントとの会談が行われたほか、より大規模な企業では、小型電気製品に責任を負う管理者との議論が行われており、ウエスティングハウスなどの訪問によって販売の組織や方法などについての調査が行われた²⁸⁾。

このように、1960年代には、ジーマンスの広告活動は、マーケティングの重要な一部分へと発展しており、そのときどきの市場の状況に適応してきた。しかし、1970年代になると、広告は、60年代のような販売の問題におけるマーケティング・ミックスの一部としての機能をこえて、企業全体の問題であるコミュニケーション・ミックスの一部としての機能を果たす

24) O.Schwabenthan, *a.a.O.*, S.85, S.87, S.92.

25) W.Feldenkirchen, *The Americanization of the German Electrical Industry after 1945: Siemens as a Case Study*, A.Kudo, M.Kipping, H.G.Schröter (eds.), *op.cit.*, p.130.

26) R.Gömmel, *a.a.O.*, S.25.

27) Vgl.Siemens-Serienfabrikate. Eine Untersuchung bei ausgewählten Abnehmerkreisen von Siemens-Erzeugnissen (März 1967), *Siemens Archiv Akten*, 37/Lk975.

28) Vgl.Analyse des USA-Kleingerätenmarktes. Reise der Herren Fromm, Prah und Dr.Rumswinkel vom 15.5. bis 29.6.1968, *Siemens Archiv Akten*, 68/Li137.

ようになった²⁹⁾。

(3) 自動車産業におけるマーケティング手法の導入

つぎに、自動車産業をみると、**フォルクスワーゲン**は、強い顧客志向および販売志向のもとで、マーケティングの諸方策への取り組みが最もすすんでいた企業のひとつであった。同社では、アメリカのノウハウは H. ノルトホッフに推進力を与え、はやくも 1948 年から 50 年に、広範でかつ大規模な販売組織の計画化が徹底的に取り組みされた³⁰⁾。その後も、国内外の販売網の構築が積極的に推し進められた。1947 年には、同社の販売組織は、10 の中核的な流通業者、14 のディーラーを組み入れていたにすぎず、公認の修理工場は存在しなかった。しかし、はやくもその 2 年後には、販売組織は、16 の中核的な代理店、31 の卸売業者、103 のディーラーおよび 84 の公認の修理工場をもつようになった³¹⁾。ドイツの他の自動車企業とは対照的に、フォルクスワーゲンは、戦後、既存のディーラー網に依拠することができなかつたので、販売組織の整備が重要な課題となった。通貨改革が行われた 1948 年以降、販売拠点の数が急増しており、卸売の段階も担当する独立した小売業者のシステムが整備されたほか、顧客サービス網が拡大された。販売拠点の整備の方法としては、1960 年代には、他社 (Borgward と Auto Union) の買収の方法も利用された³²⁾。

またフォルクスワーゲンは、1949 年 8 月創刊の広報誌 “*Volkswagen Informationsdienst*” の各号において、はやくも市場分析、広告および顧客サービス機能の必要性和重要性を指摘しており、アンケート調査や統計、顧客サービス機能の整備に取り組んだ³³⁾。1945 年第 4 四半期にはすでに顧客サービス部門が再び設置され、翌年の 46 年には取替部品、技術および顧客サービス研修の 3 つの部署をもつ組織に拡大された³⁴⁾。販売・顧客サービス本部は、1948 年には国内販売、国外組織、技術、広告といった課を有する組織へと発展しており、宣伝課が同年

29) R.Gömmel, *a.a.O.*, S.49, S.57.

30) G.Vogelsang, Über die technische Entwicklung des Volkswagens, *Automobiltechnische Zeitschrift*, 63.Jg, Heft 1, Januar 1961, S.6, H.Hiller, Das Volkswagenwerk legt Rechnung, *Der Volkswirt*, 6. Jg, Nr.22, 31.5.1952, S.26-27.

31) 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.), *op.cit.*, p.84.

32) Vgl.K.Linne, «[...] bisher nur Sonnentage [...]». Der Aufbau der Volkswagen-Händlerorganisation 1948 bis 1967, *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 53. Jg, Heft 1, 2008, S.8, S.25-26, S.31.

33) Volkswagen G.m.b.H., *Volkswagen Informationsdienst*, Nr.1 (1.8.1948), Nr.2 (5. 10.1948), Nr.3 (16.12.1948), Nr.4 (10.2.1949), Nr.5 (20.5.1949), Nr.6 (1.9.1949), Nr.7 (16.12.1949), *Volkswagen Archiv*, 61/2036, H.Nordhoff, Ein offenes Wort zu unserer Situation (in: *Volkswagen Informationen*, Nr.19, September 1954), *Volkswagen Archiv*, 174/1588.

34) Bericht der Verkaufs- und Kundendienstorganisation für das Geschäftsjahr 1946, *Volkswagen Archiv*, 174/1033.

7月に設置された³⁵⁾。また1950年度には、国内販売担当部門の再編のなかで販売促進課が設置された。宣伝課がそこに組み入れられたほか、販売統計やあらゆる販売促進の諸方策もそこに統合された。この年度には、かなりの規模の積極的な宣伝が初めて展開されるようになっており³⁶⁾、1951年度には販売促進・宣伝課は初めて体系的かつ計画的な活動を行うようになった³⁷⁾。そうした動きのなかで、1953年には、直接広告の方法が問題にされるなど³⁸⁾、広告にも大きな重点がおかれるようになった。また1958年の広報誌“*Volkswagen Informationen*”でも、広告の基本原則として、販売促進と宣伝の重視が指摘されており³⁹⁾、販売員研修のような方策もより大規模に行われるようになった⁴⁰⁾。1959年の営業年度には、ディーラー網と修理工場網が強化され、地域の顧客サービスがとくに大都市において拡充された⁴¹⁾。また契約関係にある販売業者の支援策も積極的に取り組まれた。それは、例えば1962年のディーラー助言会議の開催やディーラー金融制度などにみられる⁴²⁾。

こうした販売網・サービス体制の整備は、輸出拡大のための方策として、外国でもすすめられた。ノルトホッフはすでに1950年に、アメリカへの輸出の重要性を指摘し、同国の市場分析に基づいて、有利な開始時期を選択してきた⁴³⁾。1955年には国外でも2,800の小売業者および修理工場を抱えており、同年の“*Volkswagen Informationen*”は、ヨーロッパの最善の販売・顧客サービス組織をもつ同社の体制はアメリカにも引けをとらないと指摘している⁴⁴⁾。

35) Tätigkeitsbericht der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST für das Jahr 1948, *Volkswagen Archiv*, 174/1033.

36) Geschäftsbericht 1950 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, S.13, *Volkswagen Archiv*, 174/1033.

37) Geschäftsbericht 1951 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, S.17, *Volkswagen Archiv*, 174/1033.

38) Direktwerbung — methodisch betrieben (in: *VW Informationen*, Nr.14, August 1953, Sonderheft: Die hohe Kunst des Verkaufens und des Umgangs mit Menschen), *Volkswagen Archiv*, 174/1588.

39) Grundsätzliches zur VW-Werbung (in: *Volkswagen Informationen*, Nr.14, August 1958, Sonderheft: Die hohe Kunst des Verkaufens und des Umgangs mit Menschen), *Volkswagen Archiv*, 174/1588.

40) Vgl. Geschäftsbericht 1958 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, S.7-8, *Volkswagen Archiv*, 174/1035, K.Linne, a.a.O., S.20-21.

41) Volkswagenwerk mit hohen Zuwachsraten. Rund 256 Mill. DM Gewinne — Auflösung stiller Reserven, *Der Volkswirt*, 14. Jg, Nr.36, 3.9.1960, S.2047.

42) Vgl. Remarks by Professor Nordhoff at Dealer Advisory Council Breakfast, *Volkswagen Archiv*, 174/742, Jahresbericht 1960 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, *Volkswagen Archiv*, 174/1043, Geschäftsbericht für das Jahr 1962 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, *Volkswagen Archiv*, 174/1035, Geschäftsbericht für das Jahr 1964 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDEN-DIENST, *Volkswagen Archiv*, 174/1035, Geschäftsbericht für das Jahr 1965 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, *Volkswagen Archiv*, 174/1035.

43) Ansprache von Generaldirektor Dr.-Ing.e.h. HEINZ NORDHOFF anlässlich der Presskonferenz am 14. Oktober 1950 (in: *Volkswagen Informationen* — Ausschnitt zu Heinrich Nordhoff), *Volkswagen Archiv*, 174/1588.

44) Ansprache von herrn Generaldirektor Prof. Dr.Nordhoff zur Presskonferenz am 6. August 1955 anlässlich der Fertigstellung des millionsten Volkswagens (in: *Volkswagen Informationen* — Ausschnitt

アメリカ市場での同社の競争力の源泉は、高い生産性ととともに、戦後に展開されてきたサービスマネットワークの質にも大きく負うものであった⁴⁵⁾。

とはいえ、ノルトホッフは顧客サービスの拡大に集中しており、広告は制限されつづけ、1950 年末まではわずかな役割しか果たさなかった⁴⁶⁾。フォルクスワーゲンでは、生産重視の考え方がなお強かった。彼は、近代的なマーケティングに対して慎重な態度をとっており、1963 年までは、今日的な意味での広告予算が存在しなかった。しかし、1960 年代の始まりとともに、ドイツの自動車市場が売手市場から買手市場へと徐々に転換するなかで、フォルクスワーゲンは、宣伝への参入、その拡大によっても、そのような経済環境の変化への対応をはかった⁴⁷⁾。

1960 年代初頭以降、ドイツの自動車産業の成長率は低下傾向にあった。その原因は、国内市場の変化だけでなく、攻撃的なマーケティングの諸方策による外国の供給業者のドイツ市場への一層の進出にもあった⁴⁸⁾。そのような状況のもとで、アメリカのマーケティング手法の導入が本格的に取り組みされた。1960 年代には、広告代理店を利用した宣伝活動が一層大規模に展開されるようになった。例えば 1964 年度をみても、63 年に新しく生み出された広告・宣伝のスタイルが徹底して継続され、新車の広告やスポットコマーシャルが、さまざまな広告代理店との協力で展開された⁴⁹⁾。

全般的にみれば、フォルクスワーゲンの本社の責任者は、アメリカの宣伝の質についてはゆっくりとしか確信をもたず、同国の宣伝の方法を徐々にしか受け入れなかった。しかし、アメリカの影響は非常に大きなものであった。新しい考え方、異なる用語、新しいスタイルの要素や機知が、ドイツの宣伝にも導入された。また 1960 年に初めてテレビ広告のほか、イラスト、女性誌やテレビ雑誌での広告が開始された。宣伝、販売促進および顧客サービスは、1966 年の販売・顧客サービス課の年報において初めて「マーケティング」という名称のもとで表現された統一的な戦略と結びついた。その 2 年後には、このコンツェルンの販売部門や子会社は、設定された販売目標の達成のために必要な方策を内外の市場要因の詳細な分析に基づいて決定

zu Heinrich Nordhoff, S.4), *Volkswagen Archiv*, 174/1588, Eine Million Volkswagen, Der Volkswirt, 9.Jg, Nr.32, 13.8.1955, S.11.

45) W.Abelshauser, Two Kinds of Fordism: On the Differing Roles of the Industry in the Development to the Two German States, H.Shioimi, K.Wada (eds.), *Fordism Transformed. The Development of Production Methods in the Automobile Industry*, Oxford University Press, New York, 1995, p.289.

46) C.Kleinschmidt, Driving the West German Consumer Society, pp.84-85.

47) V.Wellhöner, „Wirtschaftswunder“ — Weltmarkt — Westdeutscher Fordismus. *Der Fall Volkswagen*, Westfälisches Dampfboot, Münster, 1996, S.130.

48) W.Feldenkirchen, *DaimlerChrysler Werk Untertürkheim*, Motorbuch-Verlag, Stuttgart, 2004, S.158.

49) Jahresbericht für den Vorstandsbereich VERKAUF 1964, *Volkswagen Archiv*, 174/1043, Jahresbericht für den Vorstandsbereich VERKAUF 1965, *Volkswagen Archiv*, 174/1043, I.Köhler, Marketingmanagement als Strukturmodell. Der organisatorische Wandel in der deutschen Automobilindustrie der 1960er bis 1980er Jahre, *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 53. Jg, Heft 2, 2008, S.232-233.

する統一的なマーケティング計画を策定した。このように、同社の新しい販売戦略および宣伝の方法の導入は、アメリカの宣伝およびマーケティングの方法のひとつの「基準」あるいは「手本」をみており、同国のモデルと密接に結びついていた⁵⁰⁾。

フォルクスワーゲンでは、宣伝の実施や強化の重要な推進力は、アメリカ市場への輸出にあった。そこでは、アメリカフォルクスワーゲン社の社長を務めた C.H. ハーンが大きな役割を果たした。1959年のアメリカ企業による最初の小型車の投入と卸売業者の圧力のもとで、同国での宣伝のより強力な展開をはかるために広告委員会が設置された。現地の広告代理店による「カブト虫」（“Käfer”）の宣伝でもって、アメリカの洗練された広告の方法が初めて導入された。1950年代末には、専門的な広告代理店の宣伝の利用はアメリカでは広く普及していたのに対して、ドイツ企業にとっては非常に異例であった。こうした状況からすれば、フォルクスワーゲンは、アメリカのマーケティング手法の導入においてすすんでいたといえる⁵¹⁾。ドイツ企業は、外国の販売キャンペーンに関する広告・宣伝を行うために、一般にドイツの企業を使うよりはむしろ、販売をねらう諸国における代表的な代理店を利用する傾向にあった。最善の外国の広告代理店を注意深く選択する技能は、アメリカにおけるフォルクスワーゲンによって最もよく示されてきたとされている⁵²⁾。ことに同社の輸出が一層拡大した1960年代には、輸出促進のためのマーケティングの展開が一層重要な課題とされた。例えば輸入業者への広告資料の提供の計画的な展開によって、またいくつかの市場に対する財務的支援、国際マーチャンダイジングカタログの導入によって、できる限り世界的レベルで調整された販売促進活動の努力がなされた⁵³⁾。

このように、フォルクスワーゲンでは、マーケティングのための独自の取り組みが行われる一方で、アメリカ市場への進出、輸出の拡大のための努力のなかで、ハーンのような個人に大きく依存するかたちで⁵⁴⁾、広告代理店の利用もとおして、アメリカ的なマーケティング手法の導入がすすんだ。それはさらに、ドイツの国内市場においても展開されるかたちで広がっていった。1960年代と70年代には、企業のなかでばらばらであった個々のマーケティングの機能が統合され、そこでは、マーケティングは、販売のための現業的な補助機能から経営政策のためのひとつの戦略的・計画的な手段へと発展した。ただ製品政策、販売政策、広告政策および価格政策の諸機能を統合した消費者志向のマーケティング・マネジメントがより本格的に

50) Vgl. C. Kleinschmidt, a.a.O., S.250, S.255-256.

51) *Ebenda*, S.254, C. Kleinschmidt, *Driving the West German Consumer Society*, p.80.

52) F. Vogel, *German Business after the Economic Miracle*, Macmillan, London, 1973, p.112.

53) Jahresbericht 1966 des Vorstandsbereich Verkaufs, S.18, *Volkswagen Archiv*, Z174/N. 2366, Jahresbericht 1969 der Hauptabteilung Verkauf und Kundendienst, *Volkswagen Archiv*, 174/1039.

54) C. Kleinschmidt, *Driving the West German Consumer Society*, p.85.

展開されるのは、経営環境が一段と厳しくなる 1970 年代および 80 年代のことであった⁵⁵⁾。

(4) 鉄鋼業におけるマーケティング手法の導入

つぎにこれらの産業との比較のために、生産財産業である鉄鋼業についてみることにする。アメリカのマーケティング手法の学習のための組織的な取り組みとしては、例えば技術援助プロジェクトの枠のなかで、1954 年 10 月にマーケティング・リサーチ、管理組織、労使関係に関する同国への研究旅行が鉄鋼業連盟の主催で実施されている。そこでは、販売および商取引の組織に関して、販売管理は一般的に生産計画のための受注準備の部門、価格部門、市場調査部門、宣伝部門、クレーム処理部門といったさまざまなスタッフ部門から構成されていたことなどが研究された。そこでは US スチールがひとつのモデルとされた⁵⁶⁾。また個別企業の取り組みでは、例えばティセンは、提携関係にあるアームコへの販売組織や市場開発部門に関する調査を目的とした研究旅行を 1955 年に行っている⁵⁷⁾。また 1956 年には、このアメリカ企業との間で市場調査・販売会社の設立をめぐる協定が結ばれている⁵⁸⁾。

しかし、鉄鋼業の製品が生産財であることから、購買者の嗜好・要望が多様な消費財とは異なる市場特性の問題もあり、マーケティングの展開のあり方も、上述の産業部門とは異なる面がみられた。すでにみたように、重工業では、1960 年代半ばまではなお販売、広告、マーケティングには副次的な関心しかもたれていないという傾向にあったとされているが⁵⁹⁾、鉄鋼業はそのひとつの代表的な産業をなした。

IV マーケティング手法の導入の日本の特徴とドイツの特徴

以上の考察をふまえて、つぎに、マーケティング手法の導入の日本の特徴とドイツの特徴について明らかにしていくことにしよう。まずマーケティング手法の導入の日本の特徴について、アメリカとの比較の観点も取り入れて考察することにしよう。

1 マーケティング手法の導入の日本の特徴

日本における高度成長期の製造企業のマーケティング政策は、売上高や市場シェアの極大化

55) Vgl. J. Köhler, *a.a.O.*, S. 216-239.

56) USA-Reise Oktober 1954: Marketing Research, Management Organisation, Industrial Relations (TA Projekt 09-288) (8.12.1954), *Thyssen Krupp Konzernarchiv*, WVS/148.

57) Untersuchung über die Organisation des Verkaufs und der Abteilung Market Development, *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/1207.

58) Vertrag mit der Armco über die Marktforschungs- und Vertriebs GmbH (14.1.1956), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/34272.

59) C. Kleinschmidt, *Driving the West German Consumer Society*, p. 84, C. Kleinschmidt, *a.a.O.*, S. 226.

を目的として、大量生産される製品を可能な限り大量流通させようとするものであったといえる。そのために、垂直統合的流通チャネル政策、過剰なリベートなどを多用する価格政策、販売促進活動あるいはセールスマン活動など、流通業者を確実に支配・把握するという「流通の支配」にほとんどの努力が結集されてきたという傾向にある。1品目だけではなく多様化した複数の商品で絶対的数量における過剰生産になっていたという状況が、製造企業による限り多くの商品の流通をはかる流通支配型のマーケティング政策を生む重要な要因をなした⁶⁰⁾。

製造業では、日本の巨大化した企業は、国内の同業他社との激しい競争や資本自由化による外国企業との競合に打ち勝つための主要な経営戦略のひとつとして、マーケティングの諸技術を総合的に導入して流通支配力の強化をはかってきた。しかし、企業間競争の激しさ、資本自由化、因習的な取引慣行、企業経営の姿勢などの多くの点で諸外国とは異なる経営風土のもとで、とくに流通チャネルや価格政策などにみられるように、日本特有の構造や形態が生み出されてきた⁶¹⁾。

もとより、アメリカ市場の最大の特徴のひとつは、その均質性、マスマーケットの層の厚さにあり、それは、中層所得階級の著しい増加と彼らの間にみられる消費嗜好の類似性によるものであった⁶²⁾。こうした条件のもとで、同国では、他の国よりもはやく成熟市場が到来することになった。そのような状況のもとで、市場成長率は一般的に低く、多くの業界では市場における有力企業の地位がほぼ確立していることから、アメリカ企業は、既存市場への参入による既存企業とのシェア争いよりはむしろ新市場の発見や開発に努力する傾向にあった。そうしたなかで、新市場の開拓を目的として、製品、販売などの技術革新あるいは多角化戦略というかたちでのマーケティング活動が展開された。これに対して、日本では、価格競争、プロモーション競争、流通支配競争といった市場シェアの獲得競争の比重が高い傾向にあった⁶³⁾。

1960年代末から70年代にかけての時期をみても、日米両国の間のマーケティングの質的差異については、アメリカのそれはドライで、大型で、戦略的で、収益性重視であるのに対して、日本のマーケティングはウェットで、小型で、非戦略的で販売量重視であり、日本にはなお生産志向の考え方がかなり残っていたとする指摘もみられる⁶⁴⁾。こうした差異をめぐって

60) 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、198ページ、200ページ。

61) 同論文、177ページ。

62) 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、7-8ページ。

63) 江口、前掲論文、178-179ページ、日本生産性本部編『アメリカ鉄鋼業におけるマーケティング・リサーチ——鉄鋼市場調査専門視察団報告書——』（Productivity Report 96）、日本生産性本部、1960年、23ページ。

64) 茂木友三郎「マーケティング効率の日米比較」『ビジネス』、1969年9月号、46-49ページ、経済同友会誌

は、両国の間にみられるつぎのような相違が深く関係しているといえる。すなわち、収益性重視のアメリカのマーケティングにあつては、コストプラス方式よりも買い手の望むものを買ひ手の望む価格で販売し、その価格で販売できるように原価を抑えるという考え方が強い⁶⁵⁾。これに対して、日本では、売上高と市場シェアの重視のもとで、価格を企業と社会の一種の契約とみた上で投下資本利益率 (ROI) のような厳密な指標のもとに経営を展開するという基盤が十分に定着してはいなかったという事情がある。この点は、事業部制組織を採用している企業でも、事業部の業績評価の基本尺度として投下資本利益率よりも売上高利益率を重視する例も非常に多いということにも示されている⁶⁶⁾。

日本企業には、低価格政策によって最初に市場を獲得して、その後の展開のための条件を生み出そうとする販売戦略の展開⁶⁷⁾、またそのような戦略をも反映した市場シェア重視の経営の傾向があるという点に重要な特徴のひとつがみられる。日本企業のこうした経営慣行、行動様式は、アメリカ的なマーケティングの導入のあり方に大きな影響をおよぼすことになったといえる。池尾恭一氏によれば、消費社会における未熟ではあるがアメリカ型生活様式の達成に必要な製品の購買に対する関心の高い消費者の存在を前提に展開された日本型マーケティングは、流通系列化、企業名ブランド、同質的マーケティング、連続的新製品投入という性質をもつことになり、同質的マーケティングのもとで企業間競争が激しくなったとされている。1973年の第1次石油危機後の低成長期には、消費者の判断力の向上と関心の低下という需要の質的な変化のもとで、それまでのマーケティングの基盤は大きく変化し、限界が現れてくることになった⁶⁸⁾。高度成長期における以上のような競争の条件は、日本的なマーケティングの

合経営効率研究会「総合的な経営効率からみた70年代日本の経営課題——日・米経営比較からみた一つのマネージメント・ミックス——」『経済同友』、第259号、1970年3月25号、16-18ページ。なかでも、日本的マーケティングの特徴をなす、価格競争に力点をおいた販売量重視戦略は、その競争過程において、製品改良を基軸とする製品計画、チャネル政策、販売促進活動、デリバリー、サービスなどの非価格競争の側面にシフトするかたちで展開されていくことにもなった。竹田志郎『日本企業の国際マーケティング』同文館出版、1985年、130-133ページ。

65) 日本生産性本部編、前掲『マーケティング』、15ページ、茂木、前掲論文、48ページ。

66) 例えば伏見多美雄「事業部制マネージメント・コントロールにおける“日本型”の研究——マネージメント・コントロールの理論仮説を整理するためのノート——」『日本管理会計学会誌』、第5巻第1号、1997年3月、8ページ参照。

67) 低価格で参入し多様な製品計画を中心に市場への適合をはかるという、日本企業のこうした柔軟な戦略展開は、アメリカ市場においてもみられた。竹田、前掲書、133ページ。

68) 池尾恭一『日本型マーケティングの革新』日本経済新聞社、1999年、54-57ページ、61ページ、63ページ、70-73ページ、249ページ。例えば1970年代までのテレビの場合にみられるように、関心は高いが未熟な消費者という特性のゆえに、消費者は、ブランド選択よりもむしろ、どの企業の系列店で購買すれば失敗のない購買ができるのかという店舗選択に重点をおく傾向にあり、それへの対応として、「系列化されたチャネルにおける消費者へのプッシュ戦略」が展開された。販路の量的確保に加えて、「対面販売を基本とする優良な販路の質的確保」のためにも、系列店の開拓が推進されたのであり、系列店を通じたプッシュ戦略は、当時の消費者に対してきわめて有効なマーケティングとして機能したといえる。田嶋規雄「家電流通の動態とマーケティング革新 シャープの薄型テレビ・アクオスのマーケティングを事例として」、池尾恭一・青木幸弘編『日本型マーケティングの新展開』有斐閣、2010年、9ページ。

展開の前提でもありまた結果でもあったといえる。この点は、集中度は高くても相互協調的な安定性に欠け相互の競争が激しく、新製品に対する後発企業の新規参入がきびしいという、日本の不安定な競争的寡占体制の特質⁶⁹⁾とも関連しているといえるであろう。

そのような状況のもとで、高度成長期における日本的マーケティングの重要な特徴のひとつは、「競争優位としてのマーケティング」という点にみられる。ことに耐久消費財においては、マーケティングは、「フルライン化、恒常的モデルチェンジ、品質向上策等による製品優位、大量生産や各種のコスト低減による価格優位、販売網構築というチャネル優位、大量広告宣伝・プロモーション等によるイメージ向上や販売促進優位と、競争上の優位を目指して展開された」。こうしたあり方は、「マーケティングが競争優位をめぐる戦略の重要な1つの地位を果たす」ものであった⁷⁰⁾。

また日本では流通系列化によって独特の流通システム、流通経路の支配が生み出されたことも、戦後のマーケティング活動における重要な特徴のひとつである。アメリカでは、耐久消費財の生産は大規模なメーカーの大量生産工場において行われる一方で、販売は数千数万の独立自営の中小小売商あるいはディスカウント・ストアのネットワークで行われるというシステムが支配的であった。そこでは、現代マーケティングの武器としての、製品差別化をめざした製品計画とブランドの浸透をはかるための大量広告・販売促進という2つの方法が主要な柱となっている。これに対して、日本では、これら2つの方法に加えて、一層強力な流通経路そのものの拘束的な系列支配という第3の手段が成立しており、メーカーによる市場支配・流通支配はアメリカをさえのりこえて、一層強固に構築されてきた⁷¹⁾という点に重要な特徴がみられる。このような流通系列化による流通支配体制のもとでは、メーカーの熾烈な企業間競争は価格競争というかたちではなく、新製品競争、広告宣伝競争あるいはリベート競争などの非価格競争というかたちをとって展開された。その過程において現代マーケティングの技法と手法が総動員されて、現代マーケティングの本質をなす計画的陳腐化が強力に促進されたのであった⁷²⁾。

もとより、系列店を引きつけておき系列流通網を維持するためには、「広い製品ラインの確保」と「素早いそして絶えざる製品開発」の追求という独特の製品製策、マーケティング体制が不可欠となる。日本のマーケティング、とくに新製品開発においては、比較的小さな改善を中心としてドラスティックな差別化は少ないという状況のもとで、同質的マーケティングが特

69) 橋本 勲『現代マーケティング論』新評論、1973年、96ページ、98-99ページ。

70) 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、192-5ページ、283-284ページ。

71) 佐藤 肇『日本の流通機構 流通問題分析の基礎』有斐閣、1983年、168ページ、173ページ。

72) 同書、186ページ。

質となってきた⁷³⁾。系列化された流通チャネルを強みにしてライバル企業との同質的競争を展開することが、日本におけるマーケティングの卓越性のひとつのパターンであったが⁷⁴⁾、同質的競争ゆえに、計画的陳腐化をいかに促進するかということが、企業にとっても、また当該産業にとっても重要な意味をもったといえる。

日本に特有のかたちでの流通系列化の動きはまた、アメリカ的なマネジリアル・マーケティングの消化・定着に大きな影響をおよぼすことにもなった。そのようなマーケティングは、市場調査の重視、マス・コミ広告による大量販売の推進、企業における販売中心主義という技術的特徴をもって導入された。しかし、日本ではすでに販売店系列化が進行しており、そのことを前提条件としてアメリカ的なマネジリアル・マーケティングが導入され、またそれが系列化を強化する役割も果たしたという点において、ある種の特殊性と限界性がみられた。また競争構造がまだ十分に寡占化されていない状況のもとで価格競争が依然として強く作用したことから、価格下落の抑制のためにも、系列化がとくに強化されるようになった⁷⁵⁾。こうした点も、アメリカとは状況が大きく異なっている。

製造企業と卸売業者・小売業者の垂直的協調が製造企業の主導で行われ、それが垂直的統合の形態をなしているという点に、日本の流通系列化の特徴がみられるが、その背景には、継続的な取引関係を重視する日本的取引慣行がある⁷⁶⁾。日本的取引においては、人的活動に依存する度合いの強さ、個人的な信頼関係が非常に重要な役割を果たしていること、つまり、「経済的合理性に基づく透明性の高い契約関係というより、共同体・小集団にみられる個人的な信頼のうえに成り立つ人間関係に重きを置く」という点に、特徴がみられる⁷⁷⁾。こうした日本的取引のあり方を反映するものでもある流通系列化にあっても、例えば家電産業における垂直的な系列化政策は、家電マーケティングの母国であるアメリカでもみられない日本独自のチャンネル政策である。信頼関係に基づく日本的な集団形成の方法が、家電メーカーによる流通チャネルの独占的支配において最も有効な手段として利用されたのであり、このことにこそ、日本的な系列化政策の特質があったといえる⁷⁸⁾。ただ、日本とアメリカの居住環境の相違のために、家電製品でみても、アメリカ的な大型耐久財の受容は困難であり、系列化された流通システムが

73) 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、38-40ページ。

74) 池尾、前掲書、94ページ。

75) 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ページ、147ページ。

76) 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、155ページ。

77) 岩永忠庫『マーケティング戦略論』、増補改訂版、五紘舎、2005年、213ページ。

78) 宮崎昭「耐久消費財独占のマーケティング B 家電」、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、158-159ページ。

機能するためには、日本のニーズに合った製品開発が重要となる⁷⁹⁾など、マーケティングの総合的なバランスのとれた展開が求められることにもなった。

しかしまた1970年代に始まる低成長期への移行にともなう急激な環境変化は、流通系列化に重大な影響を与えることになり、そのもつ矛盾をいっきよに顕在化させることにもなった。あまりにもリジッドな流通系列体制は、流動的な市場環境のもとで現実には合わなくなり、その手直しに迫られることになった。独立系専門量販店の急成長による系列店シェアの漸減のもとで、例えば家電メーカーでは、高度成長期のような系列店への全面的依存体制からの転換がはかられ、系列店のみならず独立系専門量販店も重視した複合体制へのシフトがすすんだ⁸⁰⁾。このように、低成長期になると、チャンネル・メンテナンスが重要な経営課題となり、高度成長期のような一方通行的な商品供給システムである企業本位の大量生産＝大量販売の構図から本来の消費者志向への意識転換が、こうしたチャンネル・メンテナンスに現れてくることにもなった⁸¹⁾。

量産型消費財産業を中心とした量産型マーケティングの導入においては、ヒューマン・ファクターと消費者サービスの重視、製品戦略における市場ニーズ密着型の展開などに、日本的修正がみられる。また伝統性の強い流通機構とスタートの遅れた流通革新、系列販売の進展とその歴史の変遷、状況適応型マーケティング戦略の進展、製品改良重視のマーケティングから新製品開発重視のそれへの展開、日本型状況適応型マーケティングを支える日本の生産システムの影響、流通革新におよぼした総合商社の影響や国際マーケティングにおけるその歴史的役割などにも、日本の特殊性があらわれている⁸²⁾。アメリカとの対比でも、日本のほうが販売活動のなかでの個人的なつながり、人間的要素が強く、その意味でも、上述したようなウエットなマーケティングという性格がみられ⁸³⁾、このような人的要因のもつ意義については量産型消費財産業以外の産業でもみられる。竹田志郎氏は、軽機械品の分野に関して、国内市場での

79) 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, 16ページ。

80) 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, 31-33ページ, 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, 99ページ。例えばテレビ市場についてみると、1980年代から90年代のブラウン管テレビ市場の成熟期には、初期需要が一巡し反復購買へと移行したこと、1台目の購買経験と使用経験をとおして消費者の知識が高まったこと、2台目のテレビの購買には1台目の場合ほどの大きな関心をもたないことなど、消費者の購買関与度の低下、製品判断力の向上がみられた。そのような状況のもとで、系列店による販売・マーケティングの効果が低下し、系列店の数が減少する一方で、この時期に成長をとげた家電量販店は、消費者のこうした購買特性にうまく適合するものであった。田嶋, 前掲論文, 10-11ページ。

81) 小原, 前掲書, 214ページ, 283ページ。

82) 下川浩一「戦後日本経営史研究の回顧と展望——その試論的アプローチ——」, 米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後経営史 第三巻』東洋経済新報社, 1991年, 299ページ。

83) 茂木, 前掲論文, 48ページ。

激しい企業間競争をとおしてあらわれた日本の特殊性として、①「顧客の選好性に厳密に適合するユニークさをもった製品開発」、②「取引先を系列化するに至る積極的な援助活動」、③「正確なデリバリーときめ細かい丁寧なサービス」という 3 つの点をあげている。それらは、「アメリカでのマーケティングが高度成長期において日本という土壌で、“人”という側面で大きな特性を形成しつつ深く根付いていったもの」であるとされている⁸⁴⁾。

日本においては、戦前の流通機構のなかで鍛えられ洗練されてきた土着のマーケティング・ノウハウがマーケティング技術の基礎にあり、マーケティングがその理論においてはアメリカからの導入であったとしても、「その当初から科学的に理論化され、トップ・トゥ・ダウンの形で発展してきたアメリカのマーケティングとは一味も二味も異なるもの」となった。すなわち、日本のマーケティングが複雑な流通機構のなかで、きわめてセグメントされしかも個性的の商品に対する嗜好が強く消費者のニーズが多様であるという市場を対象として発展してきたという事情を反映して、マーケティングは、きわめてきめの細かいサービスの提供、とくに最終消費財のニーズを機敏に汲みとりそれを製造にフィードバックさせる高度な能力という点に特徴をもつものとなった。それは、より個別化された市場に密着したマーケティングの必要性に規定された、「アメリカとは異質のボトム・トゥ・アップ型のマーケティング」であり、「競争と協調とを巧みに共存させながら消費者に密着したマーケティングを行いうる」というものである⁸⁵⁾。

またマーケティング戦略という点でみると、「セールスマンを中心とする営業組織を人の和と情報収集の点で強化し、それに製品戦略を組み合わせ、価格リーダーシップをにぎろうとするところ」に日本企業のこの領域における戦略の基本的特徴がみられる。日本企業における有効な戦略という点では、「価格戦略や販売促進戦略よりも製品戦略や経路戦略などのより長期的戦略の分野により強く依存している」という面が強い⁸⁶⁾。ただ 1960 年代後半から 70 年代にかけての日本のマーケティング戦略においては、トータル化が強調される一方で、55 年以降の 10 年間の高度成長期の新製品、差別化製品を基軸にしたメーカー中心の商品計画戦略時代が限界に達した。1965 年代以降の成熟期には、情報を基調とした販売促進戦略がメーカー、大型店と入り乱れて展開されるに至り、販売促進戦略が重視されることにもなった⁸⁷⁾。

ただ吉野洋太郎氏は、高度成長期のほぼ末期の状況をふまえて 1971 年に、消費財産業にお

84) 竹田志郎「軽機械品のマーケティング」、マーケティング史研究会編、前掲書、68-69 ページ。

85) 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、11-13 ページ、18 ページ。

86) 田村正紀「日本企業のマーケティング戦略」『ビジネスレビュー』、Vol.30, No.3・4、1983 年 3 月、164-166 ページ。

87) 日本経営政策学会編、坂本藤良編集、宇野政雄編『経営資料集大成 IV マーケティング編 15 マーケティング戦略集』日本総合出版機構、1970 年、8 ページ。

ける日本の多くの大製造企業は真にマーケティング志向型となるには至っていなかったと指摘されている。マーケティング戦略はよく調整され統合されたたかたちにはなっておらず、代表的な企業でさえ、明確に定義されよく統合されたマーケティングの目標と戦略をもつ企業はまれであったとされている。大企業ではマーケティング・リサーチを専門とする組織上の単位は一見普及しているにもかかわらず、戦略的意思決定へのリサーチの投入という面ではただ限られた利用がなされているにすぎず、最も進歩的な製造会社でも、マーケティング・ミックスのさまざまな個別要素の調整もおお不十分であった。日本の大企業におけるこのような総合マーケティング指向の欠如は、多角化の方向の決定が主としてその生産における強さと製造能力から決定される傾向にあるという、多角化に対するアプローチにもあらわれている。大企業の多くでは、多角化の決定において、マーケティング領域における会社の潜在的な強さは、必ずしもつねに十分に配慮されることはなかったとされている⁸⁸⁾。1968年の上述の産業構造審議会管理部による調査でも、日本企業は、「従来の生産第一主義から市場の動向に即応するマーケティング重視へと転換を図りつつ」あったが、まだ企業経営の基本的な考え方が充分市場志向になっていたとはいえ、「より綿密な市場調査に基づいた製品企画とマーケティング・ミックスを行うことが必要」という状況にあったとされている⁸⁹⁾。

またアメリカと比較した場合の日本企業のマーケティング行動のひとつの焦点は、「生産供給力の不可逆的な蓄積に 대응すること」にあるが、それらの試みは、結果的には、マーケティング資源自体のそのような蓄積を促すものであった。そこでは、「マーケティング諸資源は、企業に統合されるかあるいは抜き差しならないような長期的な雇用あるいは取引契約によって固定化が図られ」、アメリカ企業にみられるような、「製品市場の変化あるいはマーケティング諸資源のコストの変化に対応した資源配分変更の柔軟性」を意味する「マーケティング資源のモビリティ」という特性は、失われることになったとされている⁹⁰⁾。

以上の考察からも明らかなように、アメリカ式管理技術の導入は、日本の実情にあった創造的吸収が行われてきたということに大きな特徴があるが、それは、導入した管理技法や技術を応用した経験から得られた情報のフィードバックとその企業組織内での共有がすすんだことによってもたらされたものである。管理および産業にわたるアメリカからの導入技術の創造的吸収がはやく効果をあげたのは、「日本の企業組織が欧米型の個人責任中心の組織システムでは

88) M.Yoshino, *The Japanese Marketing System: Adaptations and Innovations*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1971, pp.125-127 [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, 138-140 ページ]。

89) 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, 11 ページ, 136-138 ページ。

90) 石井淳蔵『マーケティングの神話』日本経済新聞社, 1993年, 155 ページ。

なく集団責任中心のシステムで対応したこと」によるところが大きいといえる⁹¹⁾。

2 マーケティング手法の導入のドイツの特徴

つぎに、マーケティング手法の導入のドイツ的特徴についてみると、以上のような日本の特質との比較でみると、ドイツでは、日本のような低価格政策による初期段階での市場の獲得よりは、品質による差別化を軸とした、価格競争回避のもとでの市場の獲得をめざし、市場シェア重視よりは、自社の製品・サービスに対する信頼性に基づく安定的な市場の確保を追及する傾向にあるといえる。ドイツおよび輸出の中心をなすヨーロッパ市場の特性や生産重視、技術重視の経営観、それをも反映したトップ・マネジメントの人員構成にみられる特性などの影響が大きかった。すなわち、品質、ことに機能面での品質を重視するというドイツ市場の特質があり、同様のことは輸出の最大部分を占めるヨーロッパ市場にもほぼ基本的にあてはまるという事情がある。そのために、価格競争よりはむしろ品質競争を重視したマーケティングの方策の展開、計画的陳腐化のようなアメリカに典型的な寡占的競争のための手法よりはむしろ、顧客の側からみたニーズのとらえ方を重視したより長期的な製品戦略が優先される傾向にもあった。そこでは、品質・機能重視の差別化的製品戦略、そのような製品差別化的要素による高価格政策、価格の安定が重視された。

それゆえ、マーケティングの重要な構成要素をなす諸方策の導入においても、特徴的なあり方が追求された。その意味では、寡占的競争への適応策としてのマーケティングの展開という点でも、ドイツ企業はアメリカ企業と異なる方向性をとったという面が強い。全般的にみると、企業のこうした経営観、市場構造や競争構造などの相違もあり、ドイツにおけるアメリカのマーケティングの導入は、日本ほど全面的な導入をめざしたものではなく、導入の範囲の広がりにおいても、また普及の程度においても、特殊的な展開をみたといえる。

広告・宣伝の導入という点では、大量消費を基礎にしてとりわけマーケティング・コンセプトの受容を必然的にともなった 1960 年代半ばから 70 年代初頭までのアメリカ化の第 2 の波は、1950 年代の第 1 の波とは比べものにならないほどに大規模であった。それは、ほぼすべてのより大規模な企業や中規模の企業に影響をおよぼした。アメリカの影響は、以前ほどには大きくはなかったとはいえ 1970 年代以降もみられ、同国からのコンセプトやアイデアの着実な流れがあった。しかし、その後も、ドイツとアメリカの広告・宣伝の間には、かなりの相違があらゆる領域で存在しつづけた。アメリカ化は、決してドイツの伝統的な行動様式の消滅やアメリカ的なそれによるおきかえを意味するものではなかった。個性の尊重のような広告の部分は決してアメリカ化されたわけではないと指摘されている⁹²⁾。

91) 下川, 前掲論文, 295 ページ。

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

アメリカのマーケティングおよび宣伝の方法の適応は、なんら収斂的な動きの必然的な過程ではなく、むしろそのためには、能動的・革新的な企業家や経営者が必要であった。彼らは、確かにアメリカでの経験や発見を基礎にして、1950年代の半ばまで自らの企業において実践してきた例えばカルテルやシンジケートのモデルを志向した伝統的な販売政策とは反対に、市場志向というアメリカモデルへの方向づけに尽力した。しかし、そこでは、企業内部の抵抗を克服しなければならないこともまれではなかった⁹³⁾。

広告・宣伝の部門ほどアメリカからの革新の圧力が強く感じられた経済分野はほとんどなく、経済史的・文化史的にみれば、広告代理店のモデルほどアメリカ的なものはなかった。しかし、ドイツの広告の専門家ほどアメリカに対する反感が広がっていた職業部門はほとんどなかったとも指摘されている。ドイツにおけるその普及の歴史は、ナチス期の中断がみられるものの1920年代半ばに始まり60年代半ばに一時的に終了した40年間におよぶドイツ的な伝統とアメリカの近代的な方式との融合化の過程であったとされている⁹⁴⁾。

確かに、競争の圧力の増大がマーケティングの導入の必要性を高めることになった。しかし、ドイツの企業には、品質、配達業務やアフターサービスに基づいて販売することへの期待や、品質のよい製品やサービスは購入されるとする考え方がある。高い質の製品やサービスの提供の重視のもとで、同国の企業は価格政策や流通チャンネルに悩まされることは少ないという傾向にあったとされている⁹⁵⁾。ドイツ企業は、優れた品質を基礎にして、他の諸国で製造された類似の商品よりも幾分高い価格でも顧客は喜んでドイツ製品を受け入れるであろうという期待のもとに、価格よりも製品の品質を重視する傾向にあり⁹⁶⁾、こうした認識は、アメリカ的なマーケティング手法の導入におけるドイツ的なあり方に反映している。またその後の時期をみても、例えばM.E. ポーターの1990年の指摘にもみられるように、「ドイツの企業は先端的な市場調査や消費者行動測定、その他のマーケティング技法では遅れている」状況にあった⁹⁷⁾。

プラグマティックな考え方、傾向の強いアメリカと比べると、ドイツには、製品市場での消費者の技術や品質や機能を重視した購買特性、購買行動がみられる。またそのような市場特性、購買特性を反映して、企業の側にも、品質や技術、生産の面を重視する傾向、経営慣行、経営風土がみられる。このような経営観、経営風土の背景には、ドイツおよびヨーロッパの市場特性だけでなく、技術畑の経営者が多く、それを反映して彼らには技術志向が強い⁹⁸⁾ という事情

Wirtschaftsgeschichte, 1/1997, S.114.

93) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.258-259.

94) Vgl.D.Schindelbeck, *a.a.O.*, S.236.

95) P.Lawrence, *Managers and Management in West Germany*, London, 1980, p.94.

96) F.Vogel, *op.cit.*, p.129.

97) M.E.Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990, p.717 [土岐 坤・中辻 萬治・小野寺 武夫・戸成 富美子訳『国の競争優位』, 上巻, ダイヤモンド社, 1992年, 453ページ]。

98) *Ibid.*, p.108, pp.375-377 [同上訳書, 上巻, 59-60ページ, 下巻, 524-525ページ], P. Lawrence, *op.cit.*, p.80,

がある。そのような条件のもとで、激しい価格競争が抑制され、品質競争が他国に比べてもより重要な意味をもったといえる。ドイツの企業は、価格競争を回避するかたちで、コストではなく差別化を基礎にした競争の展開の傾向⁹⁹⁾、ことに機能面での品質による差別化に基づく競争への傾向を強めることになった。例えば製品戦略などにひとつのあらわれがみられるように、こうした状況は、戦後の大量生産の進展のなかにあつてマーケティング手法の導入、展開においてドイツ的なあり方がみられたことのひとつの大きな背景をなしたといえる。

これまでの考察からも明らかのように、マーケティングの手法は、寡占的市場での競争のもとでの大企業体制、大企業による市場支配体制を支える経営上の基盤を整備するものでもあった。ただ、そこでも、ドイツには品質重視、したがってまた技術重視の経営観・経営風土の伝統と市場特性が存在しており、プラグマティックな伝統のもとに能率原理が重視され生産と消費の両面において標準化がすすんでいたアメリカにおいて生み出され発展してきた経営方式は、必ずしも適格的ではなかったといえる。例えば典型的な寡占的行動様式のひとつである「計画的陳腐化」のようなアメリカでは最も広く推進され競争優位の確立にも寄与した販売政策の手法¹⁰⁰⁾も、ドイツでは必ずしも適格的ではなかった。ダイムラー・ベンツのような企業では、高級車か実用車か、乗用車か商用車かを問わず、安全性や快適性の面での最高の品質の提供を社会的な責任とみる製品開発志向、製品戦略がとられてきた¹⁰¹⁾。またフォルクスワーゲンのような大量生産志向の企業でも、同様に、戦後初期の段階から、世界市場での競争力の確保の要因として、品質が重視されてきた¹⁰²⁾。ことに機能面に力点をおいた品質重視という市場特性は、ドイツのみならず輸出の中核を占めるヨーロッパにおいてもみられ、欧州の共同市場に加わる諸国を中心とする近隣諸国の市場では、ドイツの自動車企業は、主として本国市場において利用したのと同じ販売のアプローチを採用した。こうした努力は、フォルクスワーゲン、

p.83, pp.96-100, p.186, p.190, W.Eberwein, J.Tholen, *Euro-Manager or Splendid Isolation? International Management — An Anglo-German Comparison*, Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1993, p.173. 例えば1990年のM.E.ポーターの指摘でも、ドイツでは、消費者へのイメージ・マーケティングによる説得の効果の乏しさ、経営者の技術志向などのために、イメージ・マーケティング技術の発達はみられず、競争においてそのようなマーケティング技術、急速な新特徴や新モデルの転換が重要となる消費財やサービスでは、ドイツの成功はほとんどみられなかったとされている。M.E.Porter, *op.cit.*, p.108, pp.373-374 [前掲訳書, 上巻, 160ページ, 520ページ, 522ページ]。

99) *Ibid.*, p.118, p.375, p.715 [同上訳書, 上巻, 175ページ, 524ページ, 下巻, 451ページ]。

100) K.W.Busch, *Strukturwandlungen der westdeutschen Automobilindustrie. Ein Beitrag zur Erfassung und Deutung einer industriellen Entwicklungsphase in Übergang vom produktionsorientierten zum marktorientierten Wachstum*, Berlin, 1966, S.159.

101) Vgl.Daimler-Benz AG (Hrsg.), *Chronik. Mercedes-Benz Fahrzeuge und Motoren*, 5. Aufl., Stuttgart, 1972, S.196, S.202, S.210, Daimler-Benz AG, *Werk Untertürkheim. Stammwerke der Daimler-Benz Aktiengesellschaft. Ein historischen Überblick*, Stuttgart, 1983, S.127, W.Walz, H.Niemann, *Daimler-Benz. Wo das Auto anfing*, 6. Aufl., Konstanz, 1997, S.178.

102) Volkswagen GmbH (Hrsg.), *Ein Rechenschaftsbericht für die Belegschaft und für die Außenorganisation des Volkswagenwerks. Geschäftsverlauf und Rechnung Rechnungsabschluss 1951 bis 1954, Werks-Chronik bis 1955*, Wolfsburg, 1955, S.26.

ダイムラー・ベンツおよび BMW では、供給される製品の技術的な卓越さと利用可能な信頼できるサービスを重視した広告・宣伝によって支えられたのであった¹⁰³⁾。

このように、ドイツ企業は、自らの製品が外国のライバル企業の最善の製品に対してもつねに技術的に競争力をもつように大きな努力を払ってきたのであり¹⁰⁴⁾、こうした点にもドイツ的な経営行動の重要な特徴がみられる。市場特性、消費者の購買特性とそれを反映した企業の行動原理、行動様式が、大量生産の進展のもとでの市場への対応のあり方にも影響をおよぼしたといえる。これをより今日的にみれば、ドイツのような「高賃金国」からの供給にとつての重要な販売領域をなすのが、上位市場（上位市場階層あるいはプレミアム市場）であり、衣服、工作機械、自動車などにその代表的な例がみられる。なかでも、工作機械産業や自動車産業では、成功要因として技術的イノベーションや品質が重視されてきたし、現在においてもそうであり¹⁰⁵⁾、このことはマーケティング戦略の機軸をなす重要なポイントとなっている。

ただ歴史的条件という点との関連でみると、こうしたドイツ的な展開、あり方、その有効性は、市場の構造・特質を反映するものであっただけでなく、1950年代および60年代の経済成長期の生産力と市場との関係にみられる有利な諸条件のもとで、その問題性が顕在化するには至らなかったということも重要である。1950年代から70年代初頭にかけての20年間のドイツ企業による販売の顕著な成果は、競争価格での高品質製品の巧みなマーケティングによって達成されてきたが、70年代になると状況は変化することになる。ドイツ産業の競争力は、通貨の諸要因と賃金コストの上昇によって損なわれていくことになり、経営者は、こうした状況に対応するために新しいマーケティング戦略を徹底して工夫する必要性に迫られることになった¹⁰⁶⁾。

V 結 語

これまでの考察において、日本と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きた。両国のいずれにおいても、第2次大戦後の市場条件の大きな変化のもとでの大量生産の大きな進展にともなう大量市場への適応策、市場の創造のための重要な手段として、アメリカで生み出されたマーケティング手法の導入が重要な課題となり、その取り組みがすすめられてきた。しかし、マーケティングの基本的な考え方・方策は導入されながらも、その導入の程度はアメリカと必ずしも同じようにはならず、日本あるいはドイツの条件に適合的

103) F.Vogel, *op.cit.*, pp.123-124.

104) *Ibid.*, p.112.

105) J.ベッカー（小田 章訳）「ドイツにおけるマーケティング戦略」、大橋昭一・小田 章・G.シャントツ編著『日本の経営とドイツ的経営』千倉書房、1995年、549ページ。

106) F.Vogel, *op.cit.*, p.108.

なかたちで修正されながら普及していくことになったといえる。マーケティングの導入、展開においても、日本とドイツのそれぞれの国に適合的なあり方がありえたのであり、またそれが積極的な意味においても追求されたのであった。ここでは、日本とドイツの比較をとおして得られる結論を提示することにしよう。

日本では、戦前の企業経営と市場の発展のあり方にも規定されて、技術革新と設備投資のブームがあまりにも急激であるということ、また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という特殊的条件のもとで、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るなど、特徴的な展開がみられた。また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が、アメリカと比べると狭隘な市場の条件のもとで、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きわめて大きな重点がおかれるなど、独自のなかたちをとった。

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一方で、国内市場における外国企業との競争は比較的緩やかであり、国内企業同士の競争のなかで、大量市場への適応策、市場創造のための方法として、輸入技術を生かしたかたちでの、改良的新製品に焦点をあわせた製品政策が重視された。こうした傾向はとくに耐久消費財部門にみられ、市場細分化と製品差別化が重視される傾向にあった。同時にまた、耐久消費財市場の急速な発展と同部門の生産の著しい増大のもとで、製造企業主導の流通系列化が他の国に類をみないかたちで推し進められたことも特徴的であり、日本的な流通機構の特質を規定するものとなった。

また日本的な経営の特質との関連でみると、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間組織の横の連絡、調整の巧妙さと結びついた企業組織の特性は、マーケティング戦略のもとでの全体的統合、トータル・マーケティングの展開において重要な意味をもった。契約関係よりはむしろ個人的な信頼のうえに成り立つ人間関係に重点をおいた、日本的な密度の高い組織間の、あるいは組織を構成する人的な関係性の深さ・強さという特質が、アメリカとも、またドイツとも異なるあり方を生み出す重要なひとつの要因になった。

こうした日本からみると、ドイツでは、同国および輸出の中核をなすヨーロッパ市場の特性や生産重視、技術重視の経営観、それをも反映したトップ・マネジメントの人員構成にみられる特性などの影響が大きかった。戦後のドイツでも、消費者志向のアメリカ的な経営慣行が広がることには軽蔑的な受けとめ方がされる傾向にあり¹⁰⁷⁾、マーケティング志向やより直接的

107) U.Wengenroth, Germany: Competition abroad—Cooperation at home, 1870-1990, A.D.Chandler, Jr., F.Amatori, T.Hikino (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press, 1997, p.161.

な利益追求よりはむしろ技術や品質、機能を重視した生産志向・製品志向が強く貫徹している傾向にあった。そのような経営の志向、あり方は、経営者・管理者に占めるエンジニアの比重の高さと企業内における彼らの地位の相対的な高さにあらわれているが、根底には、品質、ことに機能面での品質を重視するというドイツ市場の特質がある。同様のことは輸出の最大部分を占めるヨーロッパ市場にもほぼ基本的にあてはまるという事情があり、そのために、価格競争よりはむしろ品質競争を重視したマーケティングの方策の展開、「計画的陳腐化」のような生産者サイドに立ったかたちでのアメリカに典型的な手法よりはむしろ、顧客の側からみたニーズのとらえ方、顧客の利益を優先する販売を重視した、より長期的な製品戦略が優先される傾向にあった。そこでは、品質・機能重視の差別化的製品戦略、そのような製品差別化的要素による高価格政策、価格の安定が重視された。それゆえ、マーケティングの重要な構成要素をなす諸方策の導入においても、特徴的なあり方が追求された。

また戦後には、市場の条件の整備のもとにアメリカ的な大量生産の展開もすすんだが、その一方で、輸出の依存・比重の高いヨーロッパ市場と国内市場の特性にあわせるかたちで、ドイツに特有の専門技能資格制度や職業教育制度を基礎にした品質重視・機能重視の生産体制の構築がはかられてきた。そのようなあり方は、多様なニーズに適応しながら高品質生産でもって差別化をはかるというドイツ企業の戦略展開の重要な基盤をなした。こうした多様化高品質生産¹⁰⁸⁾の体制に基づく生産力構造による製品差別化の基盤は、とくに製品政策や価格政策の面において、マーケティングの手法の導入、展開においても影響をおよぼした。さらに、ドイツでは、戦後においても、生産財産業の比重がなお高いという産業構造の特質がみられ、そのことは、生産財産業におけるマーケティングの展開の特徴的なあり方を規定する要因となるとともに、マーケティングよりも生産を重視したかたちでの企業経営の展開を促すことにもなった。

このように、寡占的競争への適応策としてのマーケティングの展開という点でも、ドイツ企業はアメリカ企業と異なる方向性をとったという面が強い。また、全般的にみると、企業の経営観、市場構造や競争構造などの相違もあり、ドイツにおけるアメリカ的マーケティングの導入は、日本ほど全面的な導入をめざしたものではなく、導入の範囲の広がりにおいても、また普及の程度においても、特殊的な展開をみたといえる。

(完)

108) 多様化高品質生産については、W.Abelschäuser, *Kulturkampf. Der deutsche Weg in die neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung*, Berlin, 2003 [雨宮昭彦・浅田進史訳『経済文化の闘争 資本主義の多様性を考える』東京大学出版会, 2009年], W.Streeck, *Social Institutions and Economic Performance. Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*, London, 1992を参照。

＜参考文献＞ [前号 (本誌第 54 卷第 1 号) 分を含む]

1 欧文文献 (著者名のあるもの)

- Abelshausen, W., *Kulturkamp. Der deutsche Weg in die neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung*, Berlin, 2003 [雨宮昭彦・浅田進史訳『経済文化の闘争 資本主義の多様性を考える』東京大学出版会, 2009年].
- Abelshausen, W., Two Kinds of Fordism: On the Differing Roles of the Industry in the Development to the Two German States. In: Shiomi, H., Wada, K. (eds.), *Fordism Transformed. The Development of Production Methods in the Automobile Industry*, Oxford University Press, New York, 1995, pp.269-296.
- Arakawa, Y., *Distributive Trade and Marketing in Japan*, Chikura Shobo, Tokyo, 1964.
- Booz-Allen & Hamilton, *Herausforderungen des deutschen Managements und ihre Bewältigung*, Otto Schwartz, Göttingen, 1973.
- Busch, K.W., *Strukturwandlungen der westdeutschen Automobilindustrie. Ein Beitrag zur Erfassung und Deutung einer industriellen Entwicklungsphase in Übergang vom produktionsorientierten zum marktorientierten Wachstum*, Dunker & Humblot, Berlin, 1966.
- Daimler-Benz AG (Hrsg.), *Chronik. Mercedes-Benz Fahrzeuge und Motoren*, 5. Aufl., Daimler-Benz, Stuttgart, 1972.
- Daimler-Benz AG, *Werk Untertürkheim. Stammwerke der Daimler-Benz Aktiengesellschaft. Ein historischen Überblick*, Daimler-Benz, Stuttgart, 1983.
- Dyas, G.P., Thanheiser, H.T., *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*, The Macmillan Press, London, 1976.
- Eberwein, W., Tholen, J., *Euro-Manager or Splendid Isolation? International Management — An Anglo-German Comparison*, Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1993.
- Feldenkirchen, W., *DaimlerChrysler Werk Untertürkheim*, Motorbuch-Verlag, Stuttgart, 2004.
- Feldenkirchen, W., The Americanization of the German Electrical Industry after 1945: Siemens as a Case Study. In: Kudo, A., Kipping, M., Schröter, H.G. (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, Routledge, London, New York, 2004, pp.116-137.
- Gömmel, R., Werbeverhalten im Konsum und Investitionsgüterbereich von 1945 bis 1980, gezeigt an frei gewählten Beispielen, *Siemens Archiv Akten*, 49/Lb457.
- Hallig, K., *Amerikanische Erfahrungen auf dem Gebiet der Wirtschaftswerbung im Hinblick auf ihre Anwendung im westeuropäischen Raum*, Duncker & Humblot, Berlin, 1965.
- Hartmann, H., *Amerikanische Firmen in Deutschland: Beobachtungen über Kontakte und Kontraste zwischen Industriegesellschaften*. Westdeutscher Verlag, Köln, Opladen, 1963.
- Hilger, S., „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975), Franz Steiner Verlag, Stuttgart, 2004.
- Hilger, S., Reluctant Americanization? The Reaction of Henkel to the Influences and Competition from the United States. In: Kudo, A., Kipping, M., Schröter, H.G. (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, Routledge, London, New York, 2004, pp.193-220.
- Hiller, H., Das Volkswagenwerk legt Rechnung. In: *Der Volkswirt*, 6. Jg, Nr.22, 31.5. 1952, S.26-29.
- Hölzer, H., Werbung ist Führungsaufgabe. In: *Der Volkswirt*, 18. Jg, Beiheft zu Nr.39 vom 25 September 1964, Werbung ist Führungsaufgabe, S.5.
- Illmer, H., Warum materialorientierter Vertrieb? *Siemens Archiv Akten*, 37/Lk975.
- Kleinschmidt, C., An Americanized Company in Germany. The Vereinigte Glanzstoff Fabriken AG in

- the 1950s. In: Kipping, M., Bjarnar, O. (eds.), *The Americanization of European Business. The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, Routledge, London, 1998, pp.171-189.
- Kleinschmidt, C., *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Akademie Verlag, Berlin, 2002.
- Kleinschmidt, C., Driving the West German Consumer Society: The Introduction of US Style Production and Marketing at Volkswagen, 1945-70. In: Kudo, A., Kipping, M., Schröter, H.G. (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, Routledge, London, New York, 2004, pp.75-92.
- Köhler, J., Marketingmanagement als Strukturmodell. Der organisatorische Wandel in der deutschen Automobilindustrie der 1960er bis 1980er Jahre. In: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 53. Jg, Heft 2, 2008, S.216-239.
- Korte, F.H., Der Werbeleiter in der Unternehmens-Hierarchie. In: *Der Volkswirt*, 18. Jg, Beiheft zu Nr.39 vom 25. September 1964, S.26-31.
- Lawrence, P., *Managers and Management in West Germany*, Croom Helm, London, 1980.
- Linne, K., «[...] bisher nur Sonnentage [...]» . Der Aufbau der Volkswagen-Händlerorganisation 1948 bis 1967. In: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 53. Jg, Heft 1, 2008, S.5-32.
- Nordhoff, H., Ein offenes Wort zu unserer Situation (in: *Volkswagen Informationen*, Nr. 19, September 1954), *Volkswagen Archiv*, 174/1588.
- OEEC, *Problems of Business Management. American Opinion, European Opinion* (Technical Assistance Mission No.129), OEEC, Paris, 1954.
- Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990 [土岐 坤・中辻 萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳 『国の競争優位』, 上巻, 下巻, ダイヤモンド社, 1992年].
- Remele, H., Rationalisierungsreserven in Klein- und Mittelbetrieben. Ergebnisse einer Analyse des RKW-Betriebsbegehungsdienstes. In: *Rationalisierung*, 14. Jg, Heft 5, Mai 1963, S.113-115.
- Schindelbeck, D., „Asbach Uralt“ und „Soziale Marktwirtschaft“. Zur Kulturgeschichte der Werbeagentur in Deutschland am Beispiel von Hannes W.Brose (1899-1971). In: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 40. Jg, Heft 4, 1995, S.235-252.
- Schröter, H.G., Advertising in West Germany after World War II. A Case of an Americanization. In: Schröter, H.G., Moen, E. (eds.), *Une Americanisation des Enterprises?* Eska, Paris, 1998, pp.15-33.
- Schröter, H.G., *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s*, Springer, Dordrecht, 2005.
- Schröter, H.G., Die Amerikanisierung der Werbung in der Bundesrepublik Deutschland, *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1/1997, S.93-115.
- Schwabenthan, O., *Unternehmenskommunikation für Siemens 1847 bis 1989*, München, 1995 (Selbstverlag), *Siemens Archiv Akten*, 9871.
- Stanford Research Institute, Langfristigen Planung für Persil/ Henkel, Phase II: Strategische Planung, 2. Bd, Juli 1968, *Henkel Archiv*, 251/2.
- Streeck, W., *Social Institutions and Economic Performance. Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*, London, 1992.
- Strotmann, K-H., Marktforschung als Voraussetzung für Typenbeschränkung. In: *Rationalisierung*, 11. Jg, Heft 1, Januar 1960, S.12-14.
- Vogel, F., *German Business after the Economic Miracle*, Macmillan, London, 1973.
- Vogelsang, G., Über die technische Entwicklung des Volkswagens. In: *Automobiltechnische Zeitschrift*, 63. Jg, Heft 1, Januar 1961, S.1-13.

- Volkswagen G.m.b.H. (Hrsg.), *Ein Rechenschaftsbericht für die Belegschaft und für die Außenorganisation des Volkswagenwerks. Geschäftsverlauf und Rechnungsabschluß 1951 bis 1954, Werks-Chronik bis 1955*, Wolfsburg, 1955.
- Volkswagen G.m.b.H., *Volkswagen Informationsdienst*, Nr.1 (1.8.1948). In: *Volkswagen Archiv*, 61/2036.
- Volkswagen G.m.b.H., *Volkswagen Informationsdienst*, Nr.2 (5.10.1948). In: *Volkswagen Archiv*, 61/2036.
- Volkswagen G.m.b.H., *Volkswagen Informationsdienst*, Nr.3 (16.12.1948). In: *Volkswagen Archiv*, 61/2036.
- Volkswagen G.m.b.H., *Volkswagen Informationsdienst*, Nr.4 (10.2.1949). In: *Volkswagen Archiv*, 61/2036.
- Volkswagen G.m.b.H., *Volkswagen Informationsdienst*, Nr.5 (20.5.1949). In: *Volkswagen Archiv*, 61/2036.
- Volkswagen G.m.b.H., *Volkswagen Informationsdienst*, Nr.6 (1.9.1949). In: *Volkswagen Archiv*, 61/2036.
- Volkswagen G.m.b.H., *Volkswagen Informationsdienst*, Nr.7 (16.12.1949), *Volkswagen Archiv*, 61/2036.
- Walz, W., Niemann, H., *Daimler-Benz. Wo das Auto anfing*, 6. Aufl., Friedr. Stadler, Konstanz, 1997.
- Wellhöner, V., „Wirtschaftswunder“ — Weltmarkt — Westdeutscher Fordismus. *Der Fall Volkswagen*, Westfälisches Dampfboot, Münster, 1996.
- Wengenroth, U., Germany: Competition abroad — Cooperation at home, 1870-1990. In: Chandler, A.D. Jr., Amatori, F., Hikino, T. (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press, 1997, pp.139-175.

2 欧文文献 (著者名のないもの)

- 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.
- Analyse des USA-Kleingerätenmarktes. Reise der Herren Fromm, Prahl und Dr.Rumswinkel vom 15.5. bis 29.6.1968, *Siemens Archiv Akten*, 68/Li137.
- Ansprache von Generaldirektor Dr.-Ing.e.h. HEINZ NORDHOFF anlässlich der Presskonferenz am 14. Oktober 1950 (in: *Volkswagen Informationen* — Ausschnitt zu Heinrich Nordhoff), *Volkswagen Archiv*, 174/1588.
- Ansprache von herrn Generaldirektor Prof. Dr.Nordhoff zur Presskonferenz am 6. August 1955 anlässlich der Fertigstellung des millionsten Volkswagens (in: *Volkswagen Informationen* — Ausschnitt zu Heinrich Nordhoff), *Volkswagen Archiv*, 174/1588.
- Auszug aus dem Protokoll Nr.1/68 über die gemeinsame Post vom 9. Januar 1968, *Henkel Archiv*, 451/55.
- Auszug aus dem Protokoll Nr. 3/1968 über die Sitzung des Verwaltungsrates der Persil GmbH am 4. April 1968, *Henkel Archiv*, 153/20.
- Bericht der Verkaufs- und Kundendienstorganisation für das Geschäftsjahr 1946, *Volkswagen Archiv*, 174/1033.
- CWH-Werbung im Jahr 1952, *Hüls Archiv*, VII-7-1/1.
- Direktwerbung — methodisch betrieben (in: *VW Informationen*, Nr. 14, August 1953, Sonderheft: Die hohe Kunst des Verkaufens und des Umgangs mit Menschen), *Volkswagen Archiv*, 174/1588.
- Eine Million Volkswagen. In: *Der Volkswirt*, 9. Jg, Nr.32, 13.8.1955, S.10-11.
- Geschäftsbericht für das Jahr 1962 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, *Volkswagen Archiv*, 174/1035.
- Geschäftsbericht für das Jahr 1964 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, *Volkswagen Archiv*, 174/1035.
- Geschäftsbericht für das Jahr 1965 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, *Volkswagen Archiv*, 174/1035.
- Geschäftsbericht 1950 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, *Volkswagen Archiv*,

- 174/1033.
Geschäftsbericht 1951 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, *Volkswagen Archiv*, 174/1033.
Geschäftsbericht 1958 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, *Volkswagen Archiv*, 174/1035.
Grundsätzliches zur VW-Werbung (in: *Volkswagen Informationen*, Nr. 14, August 1958, Sonderheft: Die hohe Kunst des Verkaufens und des Umgangs mit Menschen), *Volkswagen Archiv*, 174/1588.
Jahresbericht für den Vorstandsbereich VERKAUF 1964, *Volkswagen Archiv*, 174/1043.
Jahresbericht für den Vorstandsbereich VERKAUF 1965, *Volkswagen Archiv*, 174/1043.
Jahresbericht 1960 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, *Volkswagen Archiv*, 174/1043.
Jahresbericht 1966 des Vorstandsbereich Verkauf, *Volkswagen Archiv*, Z174/N.2366.
Jahresbericht 1969 der Hauptabteilung Verkauf und Kundendienst, *Volkswagen Archiv*, 174/1039.
Neugestaltung der Industrierwerbung (7.6.1951), *Hüls Archiv*, VII-7.
Niederschrift über die gemeinsame Post PERSIL/HENKEL/Böhme/HI vom 9.1.1968 (10.1. 1968), *Henkel Archiv*, 153/42.
Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 31. Juli 1962 (2.8.1962), *Henkel Archiv*, 153/20.
Niederschrift über die Postbesprechung vom 18.9.1953 (19.9.1953), *Henkel Archiv*, 153/9.
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.
Remarks by Professor Nordhoff at Dealer Advisory Council Breakfast, *Volkswagen Archiv*, 174/742.
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.
Siemens-Serienfabrikate. Eine Untersuchung bei ausgewählten Abnehmerkreisen von Siemens-Erzeugnissen (März 1967), *Siemens Archiv Akten*, 37/Lk975.
Stand der Rationalisierung in Deutschland, *Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln*, Abt 1, 517.6.
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.
Tätigkeitsbericht der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST für das Jahr 1948, *Volkswagen Archiv*, 174/1033.
Untersuchung über die Organisation des Verkaufs und der Abteilung Market Development, *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/1207.
USA-Reise Oktober 1954: Marketing Research, Management Organisation, Industrial Relations (TA Projekt 09-288) (8.12.1954), *Thyssen Krupp Konzernarchiv*, WVS/148.
Vertrag mit der Armco über die Marktforschungs- und Vertriebs GmbH (14.1.1956), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/34272.
Volkswagenwerk mit hohen Zuwachsraten. Rund 256 Mill. DM Gewinne— Auflösung stiller Reserven. In: *Der Volkswirt*, 14. Jg, Nr.36, 3.9.1960, S.2046-2050.

3 日本語文献 (著者名のあるもの)

- 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・角松正夫下川浩一編『現代日本独占のマーケティング』大月書店, 東京, 1983年, 7-39ページ。

- 日本経営史研究所編『旭化成八十年史』旭化成株式会社, 東京, 2002 年。
- 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, 64-67 ページ。
- 荒川雄吉『現代配給理論』千倉書房, 東京, 1960 年。
- 石井淳蔵『マーケティングの神話』日本経済新聞社, 東京, 1993 年。
- 伊勢田 稔「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, 40-45 ページ。
- 岩永忠庫『マーケティング戦略論』, 増補改訂版, 五紘舎, 東京, 2005 年。
- 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, 東京, 1969 年, 1-30 ページ。
- 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, 東京, 1975 年, 175-203 ページ。
- 小川孔輔「日本のマーケティングの源流とその戦後史」, 橋川武郎・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, 京都, 2010 年, 199-220 ページ。
- 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, 4-22 ページ。
- 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『日本のマーケティング——導入と展開——』同文館出版, 東京, 1995 年, 73-104 ページ。
- 尾長清美「資生堂のマーケティング——ニッ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『日本のマーケティング——導入と展開——』同文館出版, 東京, 1995 年, 57-75 ページ。
- 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, 東京, 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, 東京, 2005 年。
- 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『日本企業のマーケティング』同文館出版, 東京, 2010 年, 76-94 ページ。
- 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『日本のマーケティング——導入と展開——』同文館出版, 東京, 1995 年, 3-50 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, 東京, 1964 年。
- 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, 京都, 2000 年, 33-46 ページ。
- 橋川武郎『「消費革命」と『流通革命』消費と流通のアメリカ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『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, 東京, 1998 年, 99-137 ページ。
- 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, 名古屋, 1998 年, 279-304 ページ。
- 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, 東京, 1999 年, 86-104 ページ。
- 経済同友会総合経営効率研究会「総合的な経営効率からみた 70 年代日本の経営課題——日・米経営比較からみた一つのマネージメント・ミックス——」『経済同友』, 第 259 号, 1970 年 3 月 25 号, 3-39 ページ。
- 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, 東京, 1965 年。
- 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, 東京, 1969 年。
- 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, 東京, 1980 年, 224-266 ページ。
- 齋木乃里子「戦前期の石鹼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『日本企業のマス・マーケティング史』同文館出版, 東京, 1999 年, 27-47 ページ。

- 佐藤肇『日本の流通機構 流通問題分析の基礎』有斐閣，東京，1983年。
- 佐藤肇『流通産業革命 近代商業百年に学ぶ』有斐閣，東京，1971年。
- 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，東京，2002年。
- 下川浩一「戦後日本経営史研究の回顧と展望——その試論的アプローチ——」，米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後経営史 第Ⅲ巻』東洋経済新報社，東京，1991年，281-301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，東京，1983年，119-146ページ。
- 下川浩一「トヨタ自販のマーケティング」，小林正彬ほか編『日本経営史を学ぶ 3』，有斐閣，東京，1976年，1976年，218-229ページ。
- 下川浩一『マーケティング：歴史と国際比較』，第2版，文眞堂，東京，1997年。
- 下川浩一「マーケティングの発展」，白髭武・下川浩一編著『マーケティング論』日本評論社，東京，1976年，61-92ページ。
- 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『日本のマーケティング——導入と展開——』同文館出版，東京，1995年，105-127ページ。
- 白髭武『現代のマーケティング』税務経理協会，東京，1962年。
- 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，東京，1976年，141-157ページ。
- 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，365-388ページ。
- 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，東京，1995年，183-218ページ。
- 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，東京，1976年，1976年，152-166ページ。
- 竹田志郎「軽機械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，東京，1995年，51-71ページ。
- 竹田志郎『日本企業の国際マーケティング』同文館出版，東京，1985年。
- 田嶋規雄「家電流通の動態とマーケティング革新 シャープの薄型テレビ・アクオスのマーケティングを事例として」，池尾恭一・青木幸弘編『日本型マーケティングの新展開』有斐閣，東京，2010年，3-25ページ。
- 田村正紀「日本企業のマーケティング戦略」『ビジネスレビュー』，Vol.30, No.3・4，1983年3月，147-167ページ。
- 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，東京，1969年。
- 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，1-21ページ。
- トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会編『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，名古屋，1980年。
- 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，名古屋，1970年。
- 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，東京，1983年，7-43ページ。
- 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，東京，1991年，97-130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，東京，1995年，129-157ページ。

- 日本経営政策学会編, 坂本藤良編集, 宇野政雄編『経営資料集大成 IV マーケティング編 15 マーケティング戦略集』日本総合出版機構, 東京, 1970 年。
- 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, 東京, 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, 東京, 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, 東京, 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, 東京, 1957 年。
- 日本生産性本部編『アメリカ鉄鋼業におけるマーケティング・リサーチ——鉄鋼市場調査専門視察団報告書——』(Productivity Report 96), 日本生産性本部, 1960 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, 東京, 1960 年。
- 橋本 勲『現代マーケティング論』新評論, 東京, 1973 年。
- 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, 東京, 1998 年, 1-25 ページ。
- 林周二『日本の企業とマーケティング』日本生産性本部, 東京, 1961 年。
- 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, 30-33 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, 34-35 ページ。
- 伏見多美雄「事業部制マネジメント・コントロールにおける“日本型”の研究——マネジメント・コントロールの理論仮説を整理するためのノート——」『日本管理会計学会誌』, 第 5 巻第 1 号, 1997 年 3 月, 3-14 ページ。
- ベッカー, J (小田 章訳)「ドイツにおけるマーケティング戦略」, 大橋昭一・小田 章・G. シャンツ編著『日本の経営とドイツの経営』千倉書房, 1995 年, 540-64 ページ。
- 宮崎 昭「耐久消費財独占のマーケティング B 家電」, 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, 東京, 1983 年, 147-164 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, 東京, 1981 年, 3-68 ページ。
- 茂木友三郎「マーケティング効率の日米比較」『ビジネス』, 1969 年 9 月号, 46-9 ページ。
- 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, 東京, 1976 年, 1976 年, 266-281 ページ。
- 森下二次也『現代の流通機構』世界思想社, 京都, 1974 年。
- 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, 東京, 1992 年, 1227-1228 ページ。
- 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, 1-28 ページ。
- 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, 東京, 2007 年。
- 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, 東京, 1979 年, 853 ページ。
- 山崎敏夫『戦後ドイツ資本主義と企業経営』森山書店, 2009 年。
- 山崎敏夫『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。
- 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, 東京, 1999 年, 3-24 ページ。