

## 論文

ヘンケル社のブランド・マーケティングの  
成立過程とその意義

齋藤 雅通\*

## 要旨

本稿は、ドイツの19世紀末から1920年代頃までの時期に急成長を遂げたヘンケル (Henkel) 社を取り上げて、ブランド・マーケティングの形成を考察している。

マーケティングについては、20世紀初頭から20年代の時期にかけてアメリカにおいて形成され、それがヨーロッパや日本に、とくに第2次世界大戦後に移転、普及、定着したとされている。しかし、経営学が独自の発展していたドイツにおいて、マーケティングないしマーケティング的な管理活動の存否や戦後期も含めたその発展過程について、十分な研究が多数存在するわけではない。

そこで本稿では、グローバル企業として活動しているヘンケル社を取り上げ、画期的な洗剤とされるペルジールについて市場導入後にどのようにマーケティング的な活動を展開したかを明らかにし、その意義と限界を究明することを課題としている。

まずヘンケル社の事業活動の発展過程を製品開発と販売・マーケティング、国際事業展開を中心に1876年の創業時から1930年頃まで検証し、そうした検証を踏まえて次に、①ヘンケル社のマーケティングがブランド構築を主軸とするマーケティングであったこと、②主力製品であるペルジールが国内市場導入された早い段階から、国外への積極的に事業展開を進めていることについて、その意義を検討している。その際20世紀初頭の時期にすでに欧米市場で成長していた巨大企業の活動とその結果として定着した独占もしくは協調行動という国際的な経済的経営的構造との関わりで分析している。

結論としてブランド・マーケティングとしてのヘンケル社の特徴をまとめ、2つの世界大戦による深刻な影響を指摘し、かつ同社のマーケティングの展開について継続した研究課題を明らかにしている。

## キーワード

ブランド・マーケティング；ヘンケル社；ペルジール；ドイツ経営；国際マーケティング

---

\* 立命館大学経営学部 教授

## 目 次

- I 課題の設定
- II ヘンケル社の成立と化学洗剤の開発・発展過程
  - 1. ヘンケルの創業
  - 2. ペルジュールによる急成長と第 1 次大戦による挫折
  - 3. 第 1 次世界大戦後の事業展開
- III ドイツにおけるマーケティングの先駆的实践としてのヘンケル社
- IV 結びに代えて

## I 課題の設定

マーケティングをはじめ、現代の管理システムは、その源流をさかのぼると多くが 20 世紀初頭以降のアメリカ合衆国で開発、成立し、各国に拡散移転し、定着していったと考えられる。そうした管理思考、管理システムの成立、移転、普及、定着の流れは、第 2 次世界大戦後のしばらくの時期についてはさらに強まり、ドイツも管理思考や管理システムの定着においてはアメリカに大きな影響を受けており、学術的にも同様の状況が存在していたと考えられているようにも見える (Cf. Kudo, 2004)。

しかし 19 世紀初頭以来、ドイツでは工科大学 (Technischhochschule) がベルリンなど各地に開設され、遅れていたドイツの産業革命の進展に貢献し、また 19 世紀末から商科大学 (Handelshochschule) が各地に開設されて産業界の要請に応じており、経営学も独自の発展を遂げてきた。ドイツの経営学は、ドイツ経済の発展構造と政治的文化的な特性のもとで、ドイツ固有の特徴を持って形成されてきたのであって、何も無いところにアメリカの経営学を移植したわけではないし、独自性を有していただけにアメリカ経営学の移転に当たっては、ドイツ経営学の伝統の上に検討がなされて導入されている<sup>1)</sup>。

マーケティング論についてみると、ドイツにおける市場研究論の分野にはアメリカのマーケット・リサーチが取り入れられ、アメリカのマーケティング論も 1920 年代にすでにドイツに紹介されている。ちょうど同時期に予算管理論がローマン (Lohmann, M.) によって紹介検討されたのと同様に、マーケティング論が積極的に紹介されるのである。代表例はシュヌーテンハウス (Schnutenhaus, Otto R.) による『アメリカ産業企業の販売技術』(1927) やシェーファー (Schäfer, Erich) による『市場観測の基礎』(1928 年) にみることができる<sup>2)</sup>。こうした学術分野の動向を踏まえると、経営管理実務でも各企業で導入の検討がなされたはずである。というのは、20 世紀初め頃にはドイツの巨大企業は、M&A も含めてアメリカにも進出してビジネスを展開しており、アメリカのマーケティング論の導入、普及、定着課程については、第 2 次世界大戦に突入するまでは、視察や導入の検討は可能であったからである。

日本についても事情は同じで、森永製菓や仁丹などの食品分野や資生堂などの化粧品分野ではそうしたマーケティング的な管理活動が導入されている（例えば、小川・林（1999）、齋木（1999, 2001）、薄井（2004）、小原（2015）参照）。しかし戦前期日本市場におけるマーケティング活動の研究に比して、ドイツのマーケティング活動については、わが国で十分に知られていない。

本稿は戦前期ドイツにおけるマーケティングないしマーケティング的活動を展開していた代表的企業としてヘンケル社（Henkel KgaA）を取り上げて考察する。ヘンケル社は、経営史研究としてヒルガーの一連の研究によって、戦後にアメリカナイゼーションが進行した企業として取り上げられている（Hilger, 2000; Hilger, 2004; Hilger, 2008）。しかし他方では、ヘンケル社の洗剤ペルジール（Persil）は、ネスレのマギー（Maggi）などと並んでドイツ語圏でかなり早くに確立したブランドとして知られ（Baumgarth, 2014, S. 8）、ヘンケル社のブランド政策は、ドイツのマーケティングの先駆的事例として評価する研究も存在している（Breitkopf, 2008, S.58-64）。戦後においては、同社とその傘下のシュヴァルツコップ（Schwarzkopf）のマーケティングは評価され、ドイツ企業のマーケティング戦略の研究として取り上げられている（Cf. Schmengler, 1996; Mattmüller, 2006; Jones & Lubinski, 2014）。また経営力発展の国際比較をテーマとしたチャンドラー（Chandler, A.D. Jr.）の研究でも、ドイツ経営史の有力企業の一つとして取り上げられている（Cf. Chandler, 1990）。このようにヘンケル社は戦前において電機のジーメンスや自動車のダイムラーベンツと並んでドイツの産業企業を代表するマネジメントの先駆的实践がなされていたと考えられるのである。

したがって本稿では、現代ドイツにおいてブランド戦略やマーケティング戦略が高く評価されるヘンケル社について、その源流となる戦前期のブランド戦略（ないしブランド政策）確立の過程を考察することによって、現代のグローバルなビジネスにおけるドイツ消費財企業のマーケティングの基本的な特徴について究明することを課題としている。

## II ヘンケル社の成立と化学洗剤の開発・発展過程<sup>3)</sup>

### 1. ヘンケル社の創業

ヘンケル社の歴史は、1876年9月にフリッツ・ヘンケル（Henkel, Fritz）が2人のパートナーとともにヘンケル社（Henkel & Cie）をアーヘンに設立し、水ガラス（ケイ酸塩）を基にした洗剤「ユニバーサル洗剤」の販売を開始したところに求められる。これは、石鹼洗剤の代替品として既に使用されていたとはいえ、それを200g入りの紙パッケージで包装し、ブランドネームを付して発売したところが斬新であった。12月には近隣の都市ケルンの地元紙に広告が掲載されるなど、積極的な販売活動がなされている。翌77年には、宣伝を兼ねてユニバーサル洗剤の使用方法を解説したパンフレットも発行され、ヘンケル社は自社製品を積極的に打

ち出していく。

1878年4月には、フリッツ・ヘンケル自身の研究成果として「ヘンケルの漂白ソーダ」が500gの紙パッケージで発売された。これは、アイロンによる黄ばみを押さえる効果を持つものであった。5月末には、スイス、ベルンの卸売業者からユニバーサル洗剤200パウンド、漂白ソーダ200パックの注文があり、隣国スイスへの輸出となった。

1979年には経営パートナー2人が退いたので、ヘンケル社はフリッツ・ヘンケルが単独オーナーとなった。翌年にはデュッセルドルフのオーバービルク (Düsseldorf-Oberbilk) に会社を移転して工場規模も拡大した。

84年7月には周辺住民による強力な抗議行動をうけて、厳格な条件の下で水ガラスの製造が認可され、自社製造の水ガラスの初めての販売が始まった。また流動性の確保と巡回販売員のより良好な活用のために、フリッツ・ヘンケルは、ほかの商品の仕入れ販売によるビジネスの拡大を決定し、洗濯のり (1889年まで)、クリーニング用ボマード (1888年まで)、青味剤 (1887年まで) などを取り扱った。

85年には最初の国外ビジネス拠点をオーストリアのウィーンに設置し、カール・パーテ (Carl Pathe) を代表として派遣し、翌年に販売事務所を開設した。その後も海外進出へのアプローチを重ねることになる。85年「ヘンケルの漂白ソーダ」の最初のポスターが発表される。

1887年には「ヘンケルの紅茶」 (Henkel's Thee) が販売され、1913年まで事業は継続し、1890年代始めには売上の10%以上を占めていた。これまで紅茶は量り売りされていたが、ヘンケル社はドイツで最初にブランドネームをつけて、芳香が保存された紅茶を装飾された缶に詰めて販売した。また89年にはオランダとスイスで最初のビジネス連携に着手した。1894年には、イギリスとイタリアで事業提携が実現した。またこの年にヘンケルの息子のフリッツ・ヘンケル・ジュニアが見習生として入社した。

1895年3月9日にヘンケルの「ライオン」マークがドイツのトレードネーム法で登録保護された。1878年以来のライオンのマークと「ヘンケルの漂白ソーダ」のブランド名は、紙パックとともに使用されていたが、ドイツの法令によって保護された登録商標となった。こうした活動によって、1980年代後半にはヘンケルの製品はドイツ帝国の280の町で販売されるようになった。本格的に体系的な広告が初めて開始され、若手のフリッツ・ヘンケル・ジュニアが執行し、彼の指導下で広告部門が構築された (Reinhardt, 1993, S. 27; Henkel & Cie, 1993, S. 83)。

図1 ヘンケル社のライオンマーク



出所: 「ヘンケル社の沿革」より

1898年にタバコや野菜向けのカリウム肥料のマルテリン（Martellin）が市場に導入された。これは1897年に水ガラス製造の副産物として開発されたもので、1920年まで発売された。また水ガラスの主要な買い手は、フランクフルトのデグッサ（Degussa）社であった。1900年には当時の主力製品のひとつである500gパックの「ヘンケルの漂白ソーダ」の売上が初めて1000万マルクを超えることができた。また翌1902年には花卉用肥料の「ヘンケルのフローラル」が上市され、1917年まで販売され続けた。このように製品開発の連関の中で、新製品を市場に送り出し、多角化を進めたのである。

1905年には、最初の研究所が開設され、ヘンケル社においてシステムティックに研究がなされるようになり、また原材料、化学製品、最終（消費）製品が分析管理されるようになる。こうした製品多角化と研究開発体制の充実が進む中で、ヘンケル社にとって画期的な洗剤の開発がなされたのである。

## 2. ペルジールによる急成長と第1次大戦による挫折

1907年6月6日のデュッセルドルフの新聞に「初めての自己活性洗剤」として公表されたペルジール（Persil）は、これまでのように洗濯板を使用して汚れた衣類を手でごしごしこと洗濯することから主婦を解放した画期的な洗剤であった。250g容器的ペルジールは、35ペニヒと当時の洗剤の一般的な価格が10～15ペニヒであったのに比べると高価格であったが、洗濯の労力から解放され、時間の節約効果によって支持された。Persilというブランドネームは、主成分である過ホウ酸塩（Natriumperborat）とケイ酸塩（Natriumsilikat）から合成された単語である。ペルジールの成功によって、紅茶のような巡回販売部隊による広告活動を不要にした。

ペルジールの最初の調剤法は過ホウ酸塩の供給者としてのDegussa社への手紙で、正に明快に文書で伝えられている。「ペルジールは15%のナトロン塩と85%の特別な石鹼粉から構成されている。特別な石鹼粉は50%の漂白ソーダと50%の石鹼からなり、石鹼は60%の油脂が含油されていた。最良の品質の石鹼として75%のバーム油と25%の綿実油が使われた。場合によっては、替りに25%のオリーブオイルも使用された」（Gritz, 2013, S. 53）とされている。企業の研究開発努力の成果として生み出されたものであった。

翌1908年にはペルジールは、あらゆる期待をはるかに超える成功をおさめ、年間製造量は4,700トンに及び、この成功によってわずか1年間で、社員数は50%増加し、485人にまで増加した。同年7月には、80～100万マルク支出というペルジールの高額な広告宣伝費にもかかわらず、わずかではあるが利益が出るようになる。11月2日には「デュッセルドルフ新聞」に最初の1ページ全面広告が打たれた。また白い服を着た男たちがペルジールとかかれた白い日傘をさして活気ある繁華街をぶらつくといった手法の広告も実施された（Reinhardt,

1993, S. 243)。また女性を題材としたポスターも積極的に展開される。当時の実際のユーザーの多くが家庭の主婦であったことから、ヘンケル社では「漂白ソーダ」のみのブランド展開の時期である 1885 年から女性像を題材にしたポスターがすでに使用され始めた。同様の戦略は、ネスレの「マギー (Maggi) スープ用薬味」(1889 年) やシュトルヴェルクのカカオ (Stollwerck-Kakao) (1890 年)、サンライト石鹼 (Sunlight-Seife) (1910 年) などでも女性のポスターが使用された。しかしヘンケル社では 1907 年のペルジール発売を契機に、新しいポスターを作製した。その一つは、純白の洗濯物で満たしたカゴと一緒に女性を描くことで、新洗剤のペルジールの機能を的確にアピールしており、一層洗練されポスターとなっている (Reinhardt, 1993, S. 397-399)。

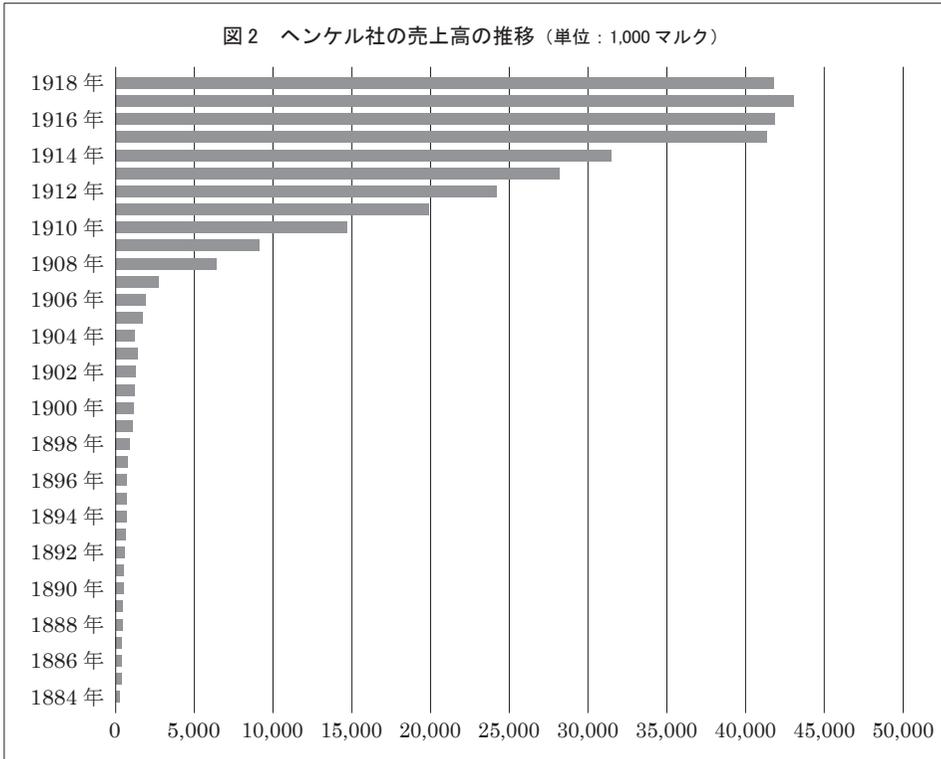
ペルジールの国外展開では、3 月 21 日にスイスで上市され、10 月 19 日にオランダ、11 月にはイギリス、オーストリア、ベルギーに輸出された。またスイス、ベルギー、デンマーク、オランダ、オーストリアで、ペルジールの名称マークが登録された。11 月 28 日には、「ペルジール・ヘンケル」が法的に保護されるブランドとなった。

こうした国外展開に対応して、3 月 21 日にはアルバート・ブルーム社 (Albert Blum & Co) がスイスにおける総代理店に指定され、ロンドンの販売事務所がヘンケル社現地法人となるなど、国際的な販売体制が整備された。翌 1909 年には、オーストリア・ハンガリーでのペルジールの製造のためにゴットリーブ・ヴォイト (Gottlieb Voith) 社と契約を結んだ。

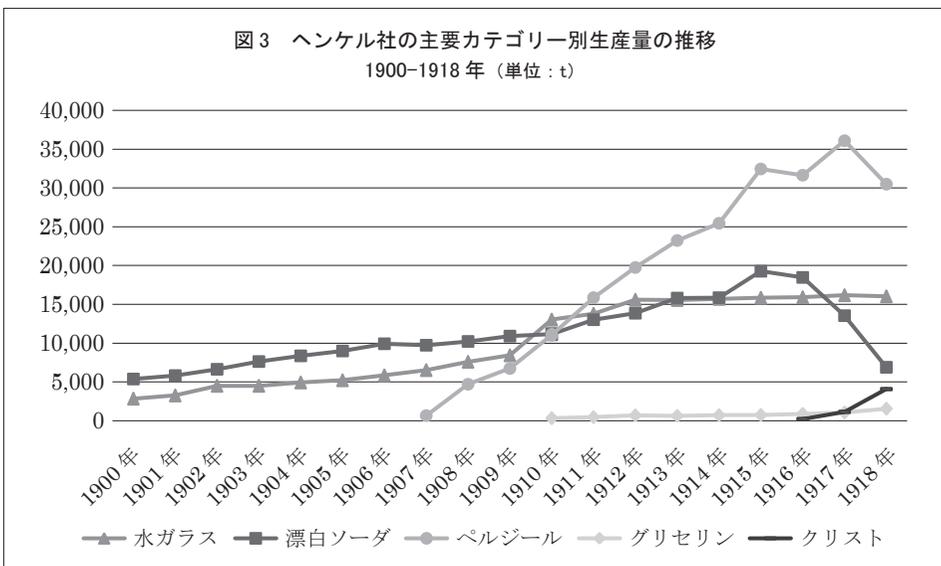
また同年「Persil」及び「Persil-Henkel」の登録商標のライセンス契約をフランスの Société d'Electro Chimie と交わし、イギリスの石鹼会社クロスフィールド社 (Joseph Crosfields & Sons Ltd.) とは、ペルジールの製造権とペルジールの登録商標の利用について契約を交わした。(後者は後にイギリスのユニリーバ社に買収されることになる。) 翌 1910 年にはアメリカでもヘンケル社の原料調達先企業である Degussa の子会社でニューヨークにある Roessler & Hasslacher 社を通じて (16 年まで) パージルは販売された。

このように 1907 年の開発・上市からわずか 3 年間に矢継ぎ早に国外でもペルジールが販売された様に、急速な国際的な営業活動が展開されていることは注目に値する。さらに販売事業だけでなく、生産やブランドの分野でも、ライセンス事業をフランスやイギリスでも展開している。後述の分析と合わせてヘンケル社はかなり早い段階から国際志向の事業展開をしている企業として位置付けることができる。

図 2 のように、ヘンケル社は 1907 年の開発、市場導入以来、急成長を遂げている。また図 3 で、主要製品分野の生産量の推移で明らかのように、それまでの水ガラスや漂白ソーダの生産量が緩やかな増加で推移しているのに対して、ペルジールの生産量は急速に増加しているのが分かる。ペルジールの開発、市場導入こそがヘンケル社の成長の推進力となっていることが見てとれる。



(出所: Hilger et al. (2001), S. 44.)



(出所: Hilger et al. (2001), S. 75.)

11 年にはヘンケルは多角化事業としてオイル抽出装置をホルトハウゼンに設置し、搾りかすのパーム核や大豆滓は、動物の飼料として売却した。またこれまでのグリセリン製造事業から進んで、ダイナマイト用のグリセリンの製造も初めて開始された。同年の従業員は 935 人 (男性労働者 344 人, 女性労働者 471 人, サラリーマン 120 人) にまで急増した。そのため管理運営体制も強化され、フリッツ・ヘンケル (父) の娘のエミー・リュップス (Lüps, Emmy) が新たに経営幹部として参加する。工場内の福利厚生分野などでも整備が進み、前年の 4 月 15 日には 2450 冊の図書で構成される企業内ライブラリーが特許資料も加えて設置されていたが、11 年には工場の消防部隊 (当初は 25 人のボランティアによる構成) を組織化し、労働時間は 12 時間 (休息 2 時間を含む) で、休息時間に利用するスポーツ、ゲーム施設を導入している。また隣接するライスホルツ (Reisholz) 地区では 7 月 15 日にヘンケル社に加え 10 社が共同で建設会社を立ち上げ、労働者向けのアパートの建設を開始した。翌 12 年には、救護所 (Erste-Hilfe-Station) が工場内に開設され、常勤の看護婦が配置され、女性労働者のための工場固有の家政学校が置かれ、労働時間中に出席することができた。

このような工場内の安全・衛生や福利厚生は、ペルジールなどの製造販売が順調に進んでいることによる収益性の高さを前提とするとはいえ、積極的な政策的取り組みと評価できるものである。同時期の大西洋の対岸のアメリカの先進的企業 (NCR, Eastman Kodak, Dennison Co. など) で実施されていた (例えば、斎藤 (1982); 斎藤 (1988) を参照), 福利厚生事業、もしくは福祉資本主義 (Welfare Capitalism) と評価される潮流 (Cf. Brandes, 1976; McQuaid & Berkowitz, 1978) と軌を一にする経営政策として評価できる。

1913 年にはヘンケル社で初めての国外の生産子会社 (Henkel & Cie AG) が、9,161 m<sup>2</sup> の敷地にスイス・バーゼルで開設し、初年度に 150 万スイスフランの売上を達成した。またこの年には、ヘンケルの広告スローガン「ペルジールはペルジールであり続ける (Persil bleibt Persil)」が初めて日刊新聞のバナー広告として出現した。このスローガンは、その後も継続的に活用され、戦後においてもペルジールのブランド構築の重要な要素となっていた。

1914 年 8 月 1 日には最初の社内誌 “Blätter von Haus” が編集発行された。同紙は、初刊 6 ページ建てで、外野営業スタッフ向けに発行され 1914 年 9 月 15 日から 1919 年 2 月 15 日まで月 2 回のペースで発行され、会社と従業員をつなぐ連結環の役割を果たした。

同年の第 1 次世界大戦開始時点までに、年間生産量 750 トンというヨーロッパで最大のグリセリン製造業者となっていた。ヘンケル家は工場敷地内に 100 ベッドを有する病院を建設し、スイスの子会社の従業員向けのアパートをバーゼルのプラッテルン (Plattern) に建設した。また第 1 次世界大戦に参加した従業員へのサポートとして戦場への贈物にも積極的に応じた。

第 1 次大戦中には、通常の事業が困難となり、1916 年 9 月 1 日には低品質の原材料を使用

した「戦時ペルジュール」を発売せざるを得なくなった。3月からは注文に直ちに応じることができなくなり、フィールドスタッフも制限するようになっていた。正規従業員も軍務に取られ、替りに95名のロシア人戦争捕虜を非熟練労働者として働かせるようになった。17年には油脂の供給不足のためにグリセリンの製造を継続することができるだけであった。

1918年には原料のソーダの不足によって戦時品質のペルジュールさえも生産継続ができなくなり、戦時品質の石鹼粉のみ提供するようになった。大戦後にはスイスのHenkel & Cie社のみ残り、ほかのすべての子会社は没収された。

1919年1月8日には、3名のヘッド（フリッツ・ヘンケル親子、フーゴ・ヘンケル）をサポートする8名の経営委員会が選任され、近代的な組織づくりを進めた。しかし大戦の爪痕は極めて過酷であり、既述のような事業上の困難が生じただけでなく、働き手である604名の従業員が軍務に招集され、そのうち71名が生命の犠牲者となった。

1910年代に入っても順調に成長していたヘンケル社であったが、第1次世界大戦の末期には戦時体制によってペルジュールを生産することができなくなり、戦後にほとんどの子会社が没収されるという大きな打撃を被ることになった。

### 3. 第1次世界大戦後の事業展開

1920年3月21日に発生した火災によって紙ボックスやパッケージ作成部門が消失し、また会社のドキュメントや広告の公文書資料も焼けてしまう事件が発生した。しかし11月4日には石鹼に対する政府統制が撤廃され、平時の品質でペルジュールを生産することができるようになった。同時に楕円で囲んだHENKELのマークが初めて商品包装に登場した。翌21年に、創業初期からのブランドである「ヘンケルの漂白ソーダ」がヘンコ（Henko）という新名称でリニューアルして発売され、サイレント映画がペルジュールの宣伝に利用されるなど、20年代にマーケティング活動が積極的に展開されるようになる。

1922年にはヘンケルは生産会社（Henkel & Cie GmbH）と販売会社（Henkel & Cie AG）に分割した。新製品分野として接着剤の開発を進め、自社自身の利用として接着剤123トンを生産した。年末には白い帽子をかぶり白い服を着た「ホワイトレディ（Die Weiße Dame）」がペルジュールの広告に初めて登場した。ポスターの製作者はベルリンの画家クルト・ハイリゲンシュテット（Kurt Heiligenstaet）であった。

1923年6月に近隣の工場に接着剤の提供を開始した。そのベースとなる原料はジャガイモ粉末であった。11月26日に戦後ドイツのインフレーションのピークを迎えた。250gのペルジュールの価格は、1兆2500億マルクとなった。その前月8日にHenkel & Co. SAがデンマークのコペンハーゲンに設立された。

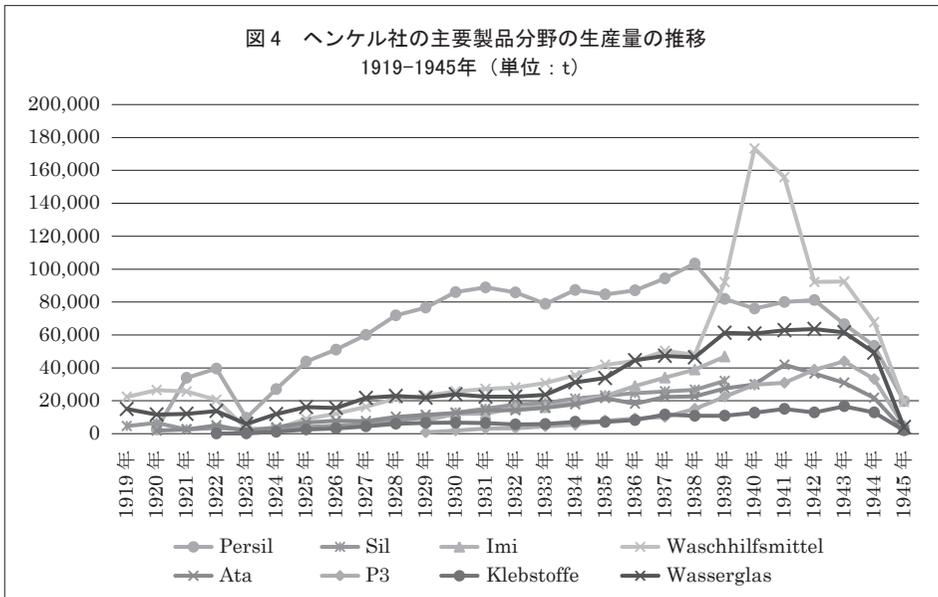
ヘンケルは事業用の消費者と取引する大口消費部門（Grossverbrauch）を立ち上げた。そこ

はラウンダリーやケータリングビジネス、病院向けの特別な製品を提供した。その最初の製品は漂白剤オキシゲノール (Oxygenol) であった。また独特のダイカストによるボール紙製の瓶に入ったアタ (ATA) を発売した。ヘンケルは、初めて 102 名の広告レディを採用し、またベルリンに販売拠点を設置した。

1925 年 1 月 25 日に、フランスの Jules Ronchetti 社との法的紛争が解決し、ヘンケル社はフランス外の、そしてフランスの植民地以外でのペルジールブランドの権利を確保し、反対にペルジールタイプの洗剤と粉せっけんについてはフランス国内では販売しないことになった。5 月 7 日には Henkel Kemiskt-Tekniskt Aktiebolag がスウェーデンのストックホルムに設立された。また ATA がオランダ市場でも上市された。

1926 年は創立 50 周年の祝賀がなされ、従業員向けには、労働者・サラリーマン基金が 25 万ライヒスマルクで設立され、社員大食堂の建築などがなされた。生産設備では自動パック機が導入され、1 分間に 60-80 パックが製造されるようになった。油脂用の 25,000 立方メートルのタンクも建設されるなど設備の拡充がなされた。8 月 18 日には最初の接着剤特許が承認された。

1927 年には、トータルのヘンケル製品の生産量が 121,000t を超えた。主要製品分野の内訳は、ペルジールが 60,000t、接着剤 4,470t、水ガラス 21,700t、グリセリンが 3,270t であった。ペルジールは第 1 次大戦後も一貫して主力製品であり、図 4 のように 1930 年代には 80,000t ~ 100,000t で安定的に生産しながら他分野の製品生産量の増大を図ることで成長を



(出所: Hilger et al. (2001), S. 75.)

推進している構造とみることができる。

1927年は同時にマーケティング活動とくにコミュニケーション活動が活発に展開されるようになる画期となった年次である。

まず第1に「洗濯と洗濯業」という映像フィルムが上映されるようになる（1938年までに全部で10本作成された）。また第2に飛行機の航空ショーとして「空中文字」広告によって、ペルジールが宣伝された。第3に、718名の巡回女性インストラクターが女性消費者にヘンケル製品について説明し、どのように使用するのか実演した。第4に、8月20-21日にラジオ放送のメディアを利用したペルジールの広告が初めて導入された。

特に空中文字は、1921年にイギリスで開発され、ドイツでは1926年から可能となったが、高コストのために少数の企業しか取り組めなかった。ヘンケルは1927年にベルリンで初めて1,500m × 7,000mの大きさを空中文字をつくり上げて広告として使用した。全ドイツでこの広告活動をシステマティックに追求し、オランダ、ルクセンブルク、スイス、オーストリア、ハンガリー、ノルウェー、スウェーデン、デンマークでも実施した。そして1927年から1935年にかけて5,000回弱の回数を、人口5,000人以上の地点で展開した（Reinhardt, 1993, S. 306）。

チャネル分野では、ベルギーでは、アントワープ（Gent）のRindskopf社によってペルジールが流通するようになり、ヘンケルの子会社が設立されるまで同社によって販売された。7月11日にはオランダのアムステルダムにE. Ostermann & Co.'s Handel My NV社が設立された。また11月23日には、オーストリアのウィーンに合弁のヘンケル & ボイト社（Ges.M.b.H. Henkel & Voith）が、株式持ち分30%で設立され（1939年にPersil Ges. m.b.H.社に社名変更）、生産設備が建造され、巡回販売チームが組織された。

そして12月7-13日に、かねてから紛争していたイギリスのリーバグループと「ペルジール・事業利害ゾーン」に世界市場の分割を合意した。リーバグループはイギリスとフランスおよび両国の植民地市場が権益エリアとなり、ヘンケル社は、中国、朝鮮、アメリカそしてカナダについて留保するという条件で、「残り」の世界市場を「取得」した。

1928年1月にはAta FeinとHenkel-Kleister-trockenが市場に導入された。いわゆるマーケティング分野では9月8日にベルリンに消費者向けスクールとしてOetker-Persil-Schuleが開設され、ベーカリーと洗濯の授業料無料コースが実施された。これまで周辺国で実施された「空中文字」広告が、上述のようにオーストリアでも実施された。10月にはハンブルクに販売事務所がオープンした。ヘンケルは接着剤の輸出を、とくにヨーロッパの近隣国向けに開始し、翌29年にはオーストラリアと南アメリカにも接着剤の輸出を開始する。こうした国際事業展開の一方で、スイスではペルジールを市場から追い出そうとする試みが繰返され、とくにペルジールのパッケージ・デザインがコピーされた<sup>4)</sup>。

1929年の1月2日には、チェコのライトメリッツ（Leitmeritz）にヘンケル現地人（Persil-

Gesellschaft Henkel & Voith) が、4 月 9 日にはベルギーのブルッセルに現地法人 (Maison Henkel Societe Anonyme) が創設された。

この年は、戦前期の主力分野となる新製品が次々に上市される。まずリン酸塩を初めて使用した業務用の洗浄剤 P3 が主にボトルの殺菌用途でとくに牛乳事業分野向けに市場導入され (最初の広告は 7 月 7 日に出現) た。2 月 19 日には最初のリン酸ナトリウムを含有するキッチン・家庭用洗剤イミ (Imi) が市場に導入された。続いて、冷水でも溶解するのりの Mala Henkel-Leim、鉱物性の顔料結合剤の Kiesin、そして自動車のラジエターの凍結防止剤の Dixsol が発売され、研究開発の成果として製品分野の多角化がすすめられた。スイスの子会社では、柔軟剤入り洗剤の Per と Sil が発売され、またダンツィヒ (Danzig 第 2 次大戦後ポーランド領に帰属したグダニスク) に向けてペルジールは製造販売された。オーストリアではクリーナーの Imi、磨き洗剤の Ata が、プロの事業者顧客向けに発売された。オランダでは Imi と Sil、キプロスでは Ata と Imi が利用に供されるようになった。

1930 年になると 1 月 2 日にノルウェーのオスロにヘンケルの現地法人が、またフィンランドのヘルシンキにも設立された。8 月にはウィーンの子会社によってユーゴスラビア (現在はスロベニア領) のツェリエ (Celje) にペルジールのための生産設備が建造された。

この年の新しい販売活動としては、夜空の雲に「空中文字」を描くという、より新しいタイプの広告宣伝手法が行われるようになる。

P3 については、ライプツィヒで開催された春のメッセで初めて本格的にプレゼンテーションがなされた。またヘンケル社製の水ガラスによる舗装や壁に取り付けるホウロウでできたペルジールとアタとイミのホルダーも顧客用に提供された。9 月にはイミがベルギーでも販売されるようになった。

1931 年に販売営業分野では 6 月 1 日にハノーファーにヘンケルハウスがペルジールの教室付きで開設し、ヘンケルの最初のサウンドトラック付きの広告フィルム「主婦のための 3 分間」が作成され、さらにデュッセルドルフのヴィルヘルム・マルクス・ハウス (Wilhelm-Marx-Haus) において、ヘンケルにとって初めての屋外ネオンライト広告が実施された。

海外展開では 7 月 10 日にポーランドの Bydgoszcz (Bromberg) にペルジールの現地法人が設立され、7 月 34 日にはスイスのクール (Chur) に非ドイツ語圏のヨーロッパを統括する持ち株会社が開業した。

32 年にはヘンケルの広告フィルム「洗濯物—洗濯—健康幸福」が映画館で上映されるようになり、1939 年まで継続されたので、およそ 3,000 万人の観客が見たことになる。

30 年代に入っても、ヘンケル社は、ペルジールを基軸ブランドとして国内外の市場で順調に事業を拡大していったが、ドイツにナチスのヒトラー政権が成立し、1939 年 9 月に第 2 次世界大戦に突入するにいたり、事態は激変した。ドイツ政府は、標準的な洗濯粉洗剤のみ生産

することを命令したので、ヘンケル社のペルジールとフェーヴァ（Fewa）は市場から撤退しなければならなかった。こうして戦時経済によって、当初は政府の命令による標準的な洗剤の生産が急増することで、図4のように生産量はペルジールの落ち込みを補うことができていたが、生産設備が疲弊し、敗戦が濃厚となる中で、ヘンケル社の事業も大きく落ち込んでいくことになる。

### III ドイツにおけるマーケティングの先駆的実践としてのヘンケル社

#### 1. ヘンケル社の経営全体の位置づけ

前節でみてきたように、ヘンケル社はいわゆる販売・マーケティング分野で先駆的な取り組みを創り出してきた。

しかしヘンケル社の先駆的な管理実践は、販売・マーケティング分野だけに限定されていたわけではない。生産システムの管理はもちろん、人事・労務管理や経理・財務管理など経営全体にわたる管理領域で取り組まれていたと言うべきである。

それはアメリカ合衆国においてマーケティングの先駆的な企業であるナショナル金銭登録機会社（NCR）やデニソン社（Dennison）がマーケティングだけでなく、人事・労務管理や予算・財務管理など経営の全体に及ぶ優れた管理を開発、実践していたのと同じことがドイツのヘンケル社でも見られるのである。1910-20年代にアメリカでも、ドイツでもこのように経営全般にわたる管理システムの開発、実践事例が見られることは、国際比較研究として興味深い現象である。

人事・労務管理に関しては、NCRやデニソン社と比較して、整備されていく時期がヘンケル社の方がやや遅いことがあるとはいえ、図書館、食堂、女性のための教育施設、医療施設など、NCRに匹敵する内容を持っている。テーラーシステムとはまったく異なる次元で、アメリカの管理制度改革の動きとして、アメリカにおける「福祉資本主義（welfare capitalism）」として研究されているのと同様の事態がドイツで進行していたことは注目に値する。

#### 2. ブランド・マーケティングとしての先駆的特徴

ヘンケル社の事業展開の特徴は、なによりも研究開発と製品戦略に現れている。ヘンケル社はアメリカのP&G社やイギリスのリーバ社のような伝統的な石鹼製造業から出発するのではなく、2社に比べて後発企業でありながら化学技術をベースとして衣料用洗剤をはじめ、様々な用途の洗浄製品や接着剤を開発し、市場に導入していった。「化学薬品をマークつき商品として普及させることは、19世紀後半ドイツ人Fritz Henkelが考え出した。“ヘンケルの漂白ソーダ”と命名してライオンの紋章で」（道野，1965，113ページ）売り出したと評価される、

画期的な活動であった。そこでは、市場のニーズを見極めながら、研究開発力でもって傑出した製品の市場への提供をマーケティングの核心としている点に、特徴を持っている。

そして前節でみたように 1920 年代にペルジールの広告を中心に当時としては可能な限りの様々な広告手段を組み合わせる実施しており、先進的な実践といえる。「白い女性」のポスター、ペルジールの容器を模した箱をかぶったサンドイッチマン、航空機による「空中文字」、夜間ライトによるサイン、ラジオ放送の活用など時代の最先端を行く挑戦的な取り組みであった。なおかつそれは一貫したテーマで実施されており、マーケティング・コミュニケーション活動であると同時に、ブランド構築活動としての側面も持っていたのである。

ヘンケル社はすでに見たように、創立当初の 1878 年からライオンのブランド・マークを使用し始め、1895 年には法的な登録も実施している。こうした点は、ブランドが世界的規模で確立している欧米の主要な企業のブランドと比べても、先駆的なグループとして評価することができる。

例えば、1837 年創業のプロクター & ギャンブル (P&G) 社は、19 世紀後半から 20 世紀にかけて星と月を象ったトレードマークを変化させ、洗練させてきた (Cf. Schisgall, 1981, pp. 30-31)。それと比較しても、一貫したライオンのマーク (4 ページ参照) の使用という点で特筆すべき姿勢であると評価できる。

また 1907 年に開発・販売されてペルジールのブランド戦略は、ヘンケル社のブランド戦略として一貫して展開しているのである。

ヘンケルの社史の一つである『ホルトハウゼン (HOLTHAUSEN 1899-1999)』は、ペルジールの開発について「ヘンケルの洗浄一漂白力に基づく革命的な製品であっただけでなく、ブランドの発展へのパイオニア的行為であった。Persil はドイツでもっとも有名なブランドになった」(Henkel KGaA, 1999, S. 28) と誇らしげに記載している。

また 1907 年の市場導入期から継続している「ペルジールはペルジールであり続ける (Persil bleibt Persil)」のスローガンで表現されたブランド戦略は、戦間期はもちろん、戦後においても一貫した戦略的表現であり、パッケージも発売当初からグリーンを基調として、1920 年代からは赤色の楕円に白抜きで Henkel と記載したコーポレートロゴと合わせて、世代を超えて消費者に広く深く定着させていくことができているのである。また白い帽子、白いドレス、白いストッキング、白い靴を身にまとい、ペルジールを片手に持つ「ホホワイト・レディ」も、ポスターとして継続的に利用され、屋外広告として人々の目に焼き付けることができたはずである。

こうした企業ブランドの Henkel、製品ブランドの Persil の取組みは、アーカーらが提唱する現代的な、ブランドエクイティを最大化を目標とするようなブランド戦略 (Cf. Aaker, 1996; Aaker & Joachimsthaler, 2000) では決してなく、ある意味で古典的なブランド戦略論の領域に

留まるものではあった。しかし1920年代当時のブランド戦略としては一貫して、先駆的な実践として評価することができる。

### 3. 国際的なマーケティングとしての特徴と限界

国境を超えることは、高い壁であっても同じヨーロッパ内では、外国市場への参入は比較的容易であった。ヘンケル社はドイツ国内だけを見ていたわけではない。むしろペルジールの開発、市場導入とほぼ同じタイミングで、ヨーロッパ各国に販売拠点を設けたり、当該国の企業と連携することによってのヨーロッパ市場に積極的に参入を果たしていくのである。また生産拠点も周辺国に開設していくのである。

ヘンケル社がペルジールを主力商品として、国際的に進出した時代は、いわゆる「帝国主義」(Cf. Hobson, 1902; См. Ленин, 1917) といわれるような、巨大企業による独占的な、ないしは競争制限的な協調行動が国際的な規模で見られたことは知られている (Porter, 1986, p. 53)。

典型的事例としては、1880年代から1940年代までの時期に、ドイツのアーエーゲー (A.E.G.) 社とジーメンス (Siemens) 社、アメリカのゼネラルエレクトリック (GE) 社とウェスティング・ハウス (WH) 社の4つの巨大企業グループによって協定がなされ、世界市場が分割された (Vgl. Heinig, 1912; Cf. Chandler, 1990, pp. 464-465, 邦訳, 398-399 ページ)。こうした電機産業の典型的な、独占的産業構造にみられるように、様々な協定、カルテル、プールなど独占の諸形態ないしは協調行動がみられ、競争が一面では制限される特徴がみられるようになった。

ポーターも指摘しているように、「(企業の協調行動に) 寛大な取締りの環境条件もまた、ヨーロッパ企業がカルテル、その他の企業間協力関係をつくることを助長した。このことが外国市場への参入を制限した」(Porter, 1983, p. 43, 邦訳, 55 ページ) のである。

「ヘンケル社は新技術と既存の販売力にもとづいて、急速に大陸でも屈指の粉石鹼生産者となった」(Chandler, 1990, pp. 431-432, 邦訳, 369 ページ) と評価されるように、ヘンケル社はペルジールによって急成長を遂げた。洗剤をめぐる国際的な競争は、すでに20世紀初頭にはアメリカやヨーロッパで激しく展開され、他方では利益共同体のような独占が形成されているように、一国内のみでのマーケティング競争はもはや存在しないとさえ言っても過言でない状況に進展していた。リーバとP&Gとの国際的な競争と部分的な協調は、第1次世界大戦前から活発に展開されていた。例えばリーバはカナダ市場で優位な地位を占めていたが、1916年にオンタリオに工場建設を伴うP&Gの本格的な進出によってその優越的な地位は奪われていった (Wilson, 1954, p. 206, pp. 223-224, ウィルソン, 1967, 230, 250 ページ)。

「(ヘンケル社は) 他のドイツ企業のようにカルテルに依拠して市場シェアを取り決めることがあまりなかった。むしろ販売部隊を拡大し、国外に工場を建設してマーケティング組織を支

援した」(Chandler, 1990, p. 517, 邦訳, 445 ページ) とチャンドラーが指摘しているように、同社は独占的な行動ではなく、研究開発力とマーケティング力で成長している点に特徴がある。ヨーロッパ市場において巨大企業であるリーバとの競争は重要な側面であるが、ヘンケル社は比較的競争優位に事業を展開できていた。「1926 年に、主としてヨーロッパ諸国を担当していた重役、H.G. ハートは、リーバの武器であるリンソの地位がペルジールにひどくおびやかされている、と語った」(Wilson, 1954, p. 309, ウィルソン, 1967, 345 ページ) との指摘があるように、ヘンケル社はスイスやスカンジナビアでリーバに厳しい競争を強いる立場に到達していた。また P&G 社もヘンケル社の特許を利用して、協同で合成洗剤の開発に取り組んでおり、ヘンケル社とは競争と同時に協調行動もみせるという対応をしていたのである (Dyer, et al., 2004, p. 103, 邦訳, 98 ページ)。

国際的な競争と協調は、ヘンケルがヨーロッパ各国市場を押さえる際に不可避に判断する必要が出てきた。ヘンケル社は、各国で特許権の取得を含めて進出していったが、すべて自社の現地法人を設置できたわけではない。第 2 節でも論述したようにイギリスについては、1909 年 4 月 10 日にクロスフィールド社と協定を結び、ペルジールのイギリスおよび大英帝国の地域における特許権とトレードマークを譲渡した (Musson, 1965, p. 200)。しかしクロスフィールド社は、第 1 次大戦後リーバグループへと吸収され、イギリス・大英帝国におけるペルジールの権利も、競合するリーバ社のもとにおかれることになる。このリーバ社の M&A の結果、洗剤分野における世界的な市場分割協定によってヘンケル社は国際的な競争に制限が課されるという不本意な状況に直面することになった。

このように直接的な競争だけでなく M&A によって、仲間とみなされていた企業が敵対的な関係に置かれるなど国際的な厳しい競争の中でヘンケル社は事業を展開していくのであり、ある意味では国際的なブランド・マーケティング競争を戦前期にすでに展開していたとみることができるのである。

こうした国際的な競争と協調は、国内国外を問わず進められていたのであり、市場の分割だけでなく、原料調達についても独占的な行動が見られていた。例えば、ヘンケル社の原料調達先である Degussa 社に関しては、化学産業のヘキストなど主要企業が統合した巨大な利益共同体である IG ファルベンとヘンケル社が「DEGSSA 社の優先株の 3 分の 1 ずつを保有し、それぞれ金属ナトリウムおよび過硼酸ソーダの販売に関して、DEGSSA 社と長期契約を結んだ。かくして DEGSSA 社の営業的存立基盤が確保され、外国企業による同社の買収を阻止することができた」(ハーバー (1984), 441 ページ。Cf. Chandler, 1990, p. 583, 邦訳, 503 ページ) とされる。ヘンケル社のペルジールのめぐる特許に関してイギリスのリーバ社の対抗関係を考えると、かかる独占的な企業行動は、国内的であるだけでなく国際的な独占的協調行動の一環とみることができよう。

大戦間期のヨーロッパ大陸ではすでに、巨大企業 P&G の参入によるユニリーバとの激的な競争が、さらにヘンケル社を加えた競争が繰り広げられるという、国際的な競争がマーケティングを中心に展開されていたのである。ヘンケル社は、ペルジュールというブランドを育成し、強力な競争力を構築していたと評価できる。

#### IV 結びに代えて

以上考察したように、ヘンケル社の画期的なブランドであるペルジュールをコアとするマーケティング活動は、1920年代のアメリカにおいて展開されたマーケティング論とは若干の相違が存在する。アメリカで成立したマーケティングは、製品戦略をコアにしながらも、価格設定、チャンネル、コミュニケーションなどのマーケティング諸要素の体系的な組み合わせによって市場に働きかける点に特徴があり、戦後のマーケティング・ミックス戦略として定式化されていくのである。

しかしドイツのヘンケル社のマーケティングの重点は、科学技術の発展を背景とした研究開発力でもって極めて競争力のある画期的な新製品を創り出し、かつそれをブランドとして積極的に展開していくことで成功している。そこでは、ブランドの構築と充実発展こそがコアとなっており、新製品の開発をベースにした強力な新ブランドの開発と一貫した充実発展が特徴となっている。したがって、マーケティングの構成要素である価格設定、価格競争よりもむしろブランドによる差別化戦略が重点となっており、そのために最先端の広告・コミュニケーションが採用されている。

したがってヘンケル社のマーケティングは、ブランド構築を軸としているという意味で、ブランド・マーケティングとして特徴づけることができるのである。これがドイツのマーケティングの特徴であると断定することは、ヘンケル社の事例だけではできないことではないとはいえ、ドイツのマーケティングを評価していく一つの論点となるであろう。

とは言え、戦前期のドイツでは、ヨーロッパ諸国の企業と同様に、厳しい競争と並んでヨーロッパ規模での競争制限行為としての独占や協調が見られた。前節でも述べたように、リーバ社とは市場分割協定を、P&G社とは技術交換契約を結んで事実上国際的な市場分割を進めたように、相互の利害関係を意識して競争と協調を並立させていた。そのことがマーケティング競争に影響を及ぼしていることも看過できないであろう。戦後期に仮借ない競争を展開したのとは異なる。これは決定的とは言えないかも知れないが、戦前期、戦後期のドイツのマーケティングの変容を考察し評価するうえで忘れてならない視点であると考えられる。

このように、今世紀初頭のペルジュールの開発、発売以降本格化したヘンケル社のブランド・マーケティングは、発売当初から急速に成長するという実績をつくり上げた。しかし、第1

次世界大戦の戦火によって順風な成長は妨げられた。1918年には、ペルジールの製造を完全に停止し、代わりに戦時洗剤を製造せざるを得なかった。

しかしそれを乗り越えて 1920 年代には多様なマーケティング・コミュニケーションに取り組むことで、ドイツの消費財マーケティングとして画期的なだけでなく、国際的にみても先駆的なマーケティングを実践している企業の一つとして評価されることができた。しかし、1930 年代の恐慌期、そしてヒトラーのナチス政権の成立、第 2 次世界大戦への突入は、ヘンケル社のビジネスを大きく揺るがすことになった。マネジメントについてもヒトラー政権の干渉を受けて歪められ、また 1939 年には標準的な洗剤を製造販売することを強制され、ペルジールも市場から撤退せざるを得なかった。こうした政治的な環境変動によってヘンケルの成長は妨げられ、マネジメントの改革も挫折し、莫大な人的物的損失を被り、第 2 次世界大戦後のビジネスは戦勝国に比べると格段の劣位の状況に落とし込まれてしまった。これはドイツの産業全体に共通することであり、ドイツの経営管理の発展プロセスに色濃くにじんでいる特徴である<sup>5)</sup>。戦後のヘンケル社はこうしたドイツの置かれた状況から出発せざるを得ず、ドイツ企業の成長もマネジメント実践もこうした壊滅的な状況から、戦後の再生を進めていくことになる。そして戦時中も継続的に成長発展してきたアメリカ巨大企業のマーケティングに対峙して行かざるを得なかったのである。

しかし戦後のどん底の状況からヘンケル社は、再建を果たし、世界的なトイレットリー化学メーカーとして成長を遂げている。こうした戦後期にヘンケル社がどのようにしてマーケティングを再構築し、ドイツ市場に参入してきた P&G など強豪巨大メーカーと対峙したのかは、現代ドイツのマーケティングの特徴を検証するうえで重要なケースと考えられる。稿を改めて、論究したい。

#### <注>

- 1) 例えば、1920 年代のアメリカで確立発展した予算管理論のドイツへの移転については、齋藤 (2016) を参照
- 2) いずれも参考文献参照。
- 3) 本節は、ヘンケル社のホームページに掲載されている *Timeline-140years of Henkel, Chronik-140 Jahre-Henkel* およびヘンケルジャパンの HP に掲載されている「ヘンケル社の沿革」の年表的な社史の記述を比較考量しつつ纏めている。ただし追加的な引用も加筆しており、それについては、注記している。
- 4) こうしたスイス市場でのペルジールへの最先鋭の対抗事業を進めていたのは、スーパーマーケットで後に生活協同組合に転換して成長するミグロである。ペルジールに対する代替品の開発など攻撃的な展開は、訴訟にまで発展した (ヘスラー『ミグロの冒険』参照 ; Vgl. Rusch (2014))
- 5) ドイツにおける小売業の発展と挫折の事例については齋藤 (2010), 144-163 ページ参照。

## &lt;参考文献&gt;

- Aaker, D.A., (1996), *Building Strong Brand*.
- Aaker, D.A. & Joachimsthaler, Erich (2000), *Brand Leadership*.
- Baumgarth, Carsten (2014), *Markenpolitik*, 4.Auflage, Springer Gabler.
- Berghahn, Volker R. (1986), *The Americanisation of West German industry, 1945-1973*, Berg Publishers.
- Brandes, S.D. (1976), *American Welfare Capitalism, 1880-1940*.
- Breitkoph, Thorsten (2008), *Die Entwicklung des Marketing in Deutschland*.
- Chandler, A.D. Jr. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*.
- Corlett, W.J. (1958), *The Economic Development of Detergents*, Gerald Duckworth & Co. Ltd.
- Dyer, Davis, et al. (2004), *Rising tide: lessons from 165 years of brand building at Procter & Gamble*, Boston (邦訳、『P&G ウェイ : 世界最大の消費財メーカー P&G のブランディングの軌跡』東洋経済新聞社, 2013年).
- Falbe, J. (1987), *Surfactants in Consumer Products Theory, Technology and Application*, Springer-Verlag.
- Gritz, Egbert (2013), *Mersol: Entwicklung und Einsatz von Ersatzwaschrohstoffen aus Kohle 1936-1945: Ein Beitrag zur nationalsozialistischen Autarkiepolitik*.
- Heinig, Kurt (1912), "Der Weg des Elektrotrusts," *Die Neue Zeit*, Jg. 30, Bd. 2, Nr. 39., S. 474-484.
- Henkel & Cie GmbH (Hrg.) (1976), *1876-1976: 100 Jahre Henkel*.
- Henkel KGaA (1999), *Holthausen, 1889-1999*.
- Hilger et al. (2001), *Menschen und Marken: 125 Jahre Henkel 1876-2001*
- Hilger, Susanne (2000), "American Consultants in the German Consumer Chemical Industry: The Stanford Research Institute at Henkel in the 1960s and 1970s," *ENTREPRISES ET HISTOIRE*, No. 25, pp. 46-64.
- Hilger, Susanne (2004), "Amerilanesierung" deutscher Unternehmen.
- Hilger, Susanne (2008), " 'Globalisation by Americanisation': American Companies and the internationalization of German industry after the Second World War," *European Review of History*, Vol. 15, No. 4, August 375-401.
- Hobson, J.A. (1902), *Imperialism: A Study*, Londn (邦訳『帝国主義論』岩波文庫, 1952年).
- Jones, Geoffrey & Christina Lubinski (2014), "Making 'Green Giants': Environment Sustainability in the German Chemical Industry, 1950-1980s," *Business History*, Vol. 56, No. 4, pp. 623-649.
- Köhler, Richard, et al (2001), *Erfolgsfaktor Marke Neue Strategien des Markenmanagements*, Verlag Vahlen.
- Kudo, A., Kipping, M., & Schröter, H.G. (ed.) (2004), *German and Japanese Business in the Boom Years: Transforming American Management and Technology Models*, Routledge.
- Ленин, В. И.(1917), *Империализм, как высшая стадия капитализма* (邦訳『帝国主義』岩波文庫).
- Lohmann, M. (1928), *Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung: die Kaufmännische Budget Rechnung*, L.Weiss.
- Mattmüller, Roland (2006), *Integrativ-prozessuales Marketing: Eine Einführung mit durchgehender Schwarzkopf & Henkel-Fallstudie*, Gabler.
- McQuaid, K. & E. Berkowitz (1978), "Businessman and Bureaucrat: the Revolution of the American Social Welfare System, 1900-1940," *The Journal of Economic History*, Vol. 38, No. 1.
- Musson, A.E. (1965), *Enterprise in Soap and Chemicals: Joseph Crosfield & Sons, Limited 1815-1965*.
- Porter, M.E. (1986), *Competition in Global Industries* (邦訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド)

- ド社, 1989 年).
- Reader, W.J. (1980), *Fifty Years of Unilever 1930-1980*.
- Reinhardt Dirk (1993), *Von der Reklame zum Marketing: Geschichte der Wirtschaftswerbung in Deutschland*.
- Rusch, Arnold F. (2014), "War Dutti ein Pirat?" *Zu gutter Letzt*, S. 737-738.
- Schisgall, Oscar (1981), *Eyes on tomorrow: the evolution of Procter & Gamble*.
- Schmengler, Heinz and Martin Spreen (1996), "Henkel: New Business Opportunities as a Result of Increased Environmental Awareness and Environment-Protecting Legislation," in Harris, Phil and Frank McDonald (ed.) *European Business and Marketing: Strategic Issues*, pp. 177-183.
- Schroiff, Hans-Willi (2007), "Creating Competitive Intellectual Capital: The Henkel Case," in Mouncy, P. and F. Wimmer (2007), *Market Research Best Practice*, pp. 213-228.
- Schäfer, Erich (1928), *Grundlagen der Marktbeobachtung*.
- Schisgall, Oscar (1981), *Eyes on tomorrow: the evolution of Procter & Gamble*.
- Schnutenhaus, Otto R. (1927), *Die Absatztechnik der amerikanischen industriellen Unternehmung*.
- Springingeld, Leopold (1966), *Persil bleibt Persil: Aus dem langen Leben einer großen Marke*.
- Wilson, Charles (1954), *The History of Unilever Astudy in Economic Growth & Social Change* (邦訳, チャールズ・ウィルソン (1967) 『ユニリーバ物語 —国際マンモス企業の生成と現状—』)
- ハーバー, L.F. (1984) 『世界巨大化学企業形成史』日本評論社 (原著: Haber, Lutz F., *The Chemical Industry 1900-1930, International Growth and Technological chage* (1971)).
- ヘスラー, アルフレート・A (1996) 『ミグロの冒険: スイスの生活を支えるミグロ生協の歩み』岩波書店 (原著: Häslér, A.A. (1985), *Das Abenteuer Migros*.)
- 小原博 (2015) 『日本流通マーケティング史』中央経済社。
- 道野鶴松 『化学技術史』朝倉書店 1 (1965)。
- 小川孔輔・林茂 (1999) 「欧米から日本へのマーケティング技術の移転: 花王のケーススタディ」『グノーシス』(8), 3-26 ページ。
- 齊木乃里子 (1999) 「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『日本企業のマス・マーケティング史』同文館。
- 齊木乃里子 (2001) 「花王の初期ブランド・マネジャー制」京都大学マーケティング研究会『マス・マーケティングの発展・革新』同文館。
- 齋藤雅通 (1982) 「ナショナル金銭登録機会社予算システムの形成」『経済論叢』第 130 巻第 3・4 号。
- 齋藤雅通 (1988) 「1920 年代におけるマーチャндаイジング確立の意義 —デニスン社のマーケティング実践によせて—」『立命館経営学』第 27 巻第 2 号。
- 齋藤雅通 (2010) 「ドイツにおける小売マーケティングの展開」マーケティング史研究会『海外企業のマーケティング』同文館出版。
- 齋藤雅通 (2016) 「戦前期ドイツにおけるアメリカ型予算管理の導入と受容—ローマンの経済計画論を中心に—」『立命館経営学』第 55 巻第 3 号。
- 富田徹男 (1995) 「物流比較からみた商品学とマーケティング」『商品研究』46 巻 1-2 号。
- 薄井和夫 (2004) 「戦前期森永マーケティングの再検討」『関西大学商学論集』第 49 巻第 3・4 号。

<ホームページ (閲覧日 2017 年 8 月 1 日) >

140 Jahre-Chronik-Henkel: <https://www.henkel.de/unternehmen/meilensteine-und-errungenschaften/geschichte>

Timeline-140 years of henkel : <https://www.henkel.com/spotlight/features/140-years-of-henkel>

Henkel の歴史 : <https://www.henkel.co.jp/company/history>