

## 論文

## 戦後期西ドイツにおける洗剤産業の国際マーケティングの展開過程

— ヘンケル社のブランド・マーケティング戦略と環境戦略によせて —

齋藤 雅通\*

## 要旨

本研究は、ドイツ有数の消費財化学メーカーとしてグローバルに事業を展開しているヘンケル (Henkel) 社のブランド・マーケティングの特徴について論究し、検証、評価することを目的としている。

まず 1907 年の画期的な洗剤ペルジール (Persil) の開発、発売から 1930 年代までのヘンケル社のブランド・マーケティングの特徴をブランド・コミュニケーション戦略と国際マーケティング戦略の 2 側面から考察することによって、同社のブランド・マーケティングとしての到達点と優位性を概括的に評価する。

その上で、第 2 次世界大戦後のヘンケル社が直面した新しい国際経営環境のなかで、P&G と Unilever との西ドイツ市場を含む西ヨーロッパ市場における鼎立とその競争状況の進行過程を俯瞰的に考察することによって、ヘンケル社のマーケティング戦略がどのように変貌していったのかを明らかにする。

そして第 3 に、環境戦略とマーケティングの関係性について考察する。第 2 次世界大戦からの復興過程を経た 1960 年代以降に、産業・生活排水による湖沼や河川の富栄養化問題の深刻化とそれに起因する消費者意識の変化が起きた。その影響への対応策としての「無リン化」洗剤の開発過程とマーケティング戦略の関係を取り上げて、ヘンケル社、P&G、Unilever の企業行動を比較検証している。そのことによって、無リン洗剤の研究開発を積極的に進めることによって、消費者の環境意識の変化に応える姿勢を示し、消費者の支持を拡充しようとする環境戦略として、ヘンケル社のマーケティングの特長を究明している。

まとめとして、ヘンケル社のブランド・マーケティングをドイツにおける現代マーケティング理論の発展過程の中に試論的に位置づけている。とくに現代ドイツのマーケティングを環境志向のマーケティングとしてとらえることを提起している。それは、ブランド・マーケティングとの関連性の中で環境戦略をとらえることを意味しており、しかも個別製品ブランド戦略でなく、企業ブランドの戦略強化という特徴を持っていること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；ドイツ企業；国際マーケティング；環境戦略；洗剤産業

---

\* 立命館大学経営学部 教授

## 目 次

- I 課題の設定
- II 戦前期における洗剤産業の発展とヘンケル社のペルジールのマーケティング展開
  - 1. ブランド・マーケティングの展開
  - 2. ブランド構築のツールとしてのコミュニケーション戦略の多面的体系的展開
  - 3. ヨーロッパ規模での国際マーケティングの高い成果
- III 戦後期西ドイツの復興とマーケティングの再生
- IV 現代ドイツのマーケティングの一側面としての環境戦略
- V 結びに代えて

## I 課題の設定

本研究に先行する研究(齋藤, 2017)で, 筆者は, ヘンケル社の戦前期における事業活動とそれに伴うマーケティング管理ないしはマーケティング的管理の実態を明らかにした。加えて, それがアメリカで成立し, ヨーロッパや日本にも普及し, 定着している, 一般に受容されているマーケティングとは共通性が多くみられるものの, 明らかに異なる特徴も有しており, ヘンケル社のブランド構築を中心とするマーケティング戦略として認識する必要性を示唆した。

それは, 一般的なマーケティングというよりも, ブランドを基軸としたマーケティング, すなわちブランド・マーケティングと呼称するのが適切であると考えられるものであった。なによりもブランドの構築とその効果による利益管理が優先され, いわゆるマーケティング・ミックスが中心課題とはならない。ブランド構築による利益の獲得が基軸である以上, 差別的優位性の確保が主眼とされ, 価格競争がマーケティング競争の中心にはならないので, 価格戦略, 特に価格切り下げ戦略は, ブランド中心のマーケティング戦略ではそれほど問題にならない。チャンネル選択もブランド構築との関係で, 一定の制約を受けることになる。

そこでは, マーケティング・ミックス戦略で中心となるのは, ブランド自体の企画, 構築に関与する製品戦略と, コミュニケーション戦略ということになる。

本稿で考察対象とするのは, 前稿を踏まえたうえで, その後の戦後期西ドイツ<sup>1)</sup>におけるヘンケル社のマーケティングである。主要には西ドイツ市場に限定しているが, それ自体が戦後世界市場における国際マーケティングの一環と位置づけられる。なぜなら一国内のマーケティングを考察対象としていても, 国外からの参入企業が存在して, マーケティング競争が展開されているのであり, 世界的な規模で展開されるマーケティング活動の構成要素と考えなければならないからである。それはドイツに限らない。例えば, 日本市場におけるマーケティングは「国内マーケティング」ではありえない。日本という固有の特徴を有する国際的な市場において繰り広げられるマーケティングである。事実, アメリカの在日商工会議所 (ACCJ) の

『ガイドブック』では、「日本の購買者は主として品質によって商品を受け入れており、…日本市場での販売に成功するならば、日本企業と同じ高品質の製品であることを意味する」（ACCJ, 1995, p.2）と述べている。さらに、P&Gを研究したダイヤー（Dyer, D.）らは、「1970年代初めの花王もライオンも、まだグローバル企業ではなかった。日本という花王とライオンのホームグラウンドで彼らと戦うことにより、両者の海外進出を遅らせた」（Dyer, *et al.*, 2004, p.226, 邦訳, 204ページ）とグローバルな競争の視点から、論究している<sup>2)</sup>。石鹼・洗剤産業は、「マルチドメスティック産業」（Porter, 1986, pp.17-18, 邦訳, 22ページ）であり、マーケティング競争が国ごとに独立して展開しているとされるが、各国市場における競争はグローバルなマーケティング競争の構成要素となっているのである。したがってドイツ市場におけるマーケティング競争の展開過程の研究は、国際マーケティングとして重要なテーマであると言える。

以上の論点を踏まえつつ、本稿では戦後西ドイツの復興・成長過程におけるヘンケル社のブランドを中心とするマーケティング戦略に焦点を当て、国際的なマーケティング競争の中で、その特徴を究明するものである。その際に、特に同社の主力製品である洗剤にかんする環境問題の発生とそれへの対応を取り上げて、ヘンケル社のマーケティング行動の特徴を検証したい。ヘンケル社の研究は、経営史研究者のズザンネ・ヒルガー（Hilger, Susanne）が、ヘンケル社の経営資料を詳細に利用して研究しており<sup>3)</sup>、かつヘンケル社と共同編集した社史も存在している。本稿では、こうした資料とヒルガーらの研究成果を踏まえながら、上述したように、P&GやUnileverとの国際的マーケティング競争の視点から究明することにする。

## II 戦前期における洗剤産業の発展とヘンケル社のペルジールのマーケティング展開

### 1. ブランド・マーケティングの展開

ヘンケル社のブランド・マーケティングの特徴は、とくに1907年のペルジール（Persil）の発売以降、他社の製品と比べて優れた洗浄機能によって実現される付加価値の高い製品を開発し、製品の差別的優位性を構築すると同時に、価格競争を回避して高い収益性を確保することであった。また、ブランド構築のためには、考えられる様々な広告手段を駆使している。

アメリカにおけるマーケティングの発展過程でも、ブランドは重視されているが、ブランド中心のマーケティング論が展開されているわけではない。マーケティングのコアとなる製品計画（当時の用語としてはマーチャンダイジング）は、1910年代にはデニスン社（Dennison Manufacturing Co.）で実践されていたことが、経営管理雑誌で紹介され、普及していくのである（齋藤, 1986年）。しかしブランドを重視した経営実践としては、広く知られているように、P&G社が初めてブランド・マネジャーを設置したとされており（Cf. Aaker, 2000, pp.3-7, 邦訳, 2-6ページ）、ヘンケル社と国際的な競争と連携関係に置かれていたアメリカのP&Gのマーケ

ティング実践の先駆性を改めて確認できる。

とはいえ、P&G 社やリーバと、ヘンケル社では、ブランドの位置づけが異なっていたと考えられる。P&G 社は、19 世紀からロウソク製造の副産物として石鹼を製造していた。1870 年代前半の P&G の主力製品は、ロウソクとラードであり、石鹼は売り上げの 25% しか占めていなかった (小林, 1986a, 40 ページ)。後に石油ランプの普及でロウソクの需要が減少してきたために、主力製品分野を石鹼に移動した。特に 1878 年に P&G の創業者の 1 人であるギャンプル (J.N. Gamble) が獣脂と植物油の混合割合を工夫することで硬くて良質の白い石鹼の製造に成功し、「P&G のホワイト石鹼」として売り出した (同上)。この石鹼については、翌 1879 年に全国販売マネジャーであったハーレイ・プロクター (Harley Procter) は、教会で日曜礼拝の際に聖書の一節を閃いて、「アイボリー」というブランドネーミングを付与していった (Lief, 1958, p.6, 邦訳 18-19 ページ; Crain, 1988, p.9)。1882 年には、全国広告を開始し、そのアピールポイントとして、「純度 99.44%」と「水に浮く」点を取り入れ、それは今日までアイボリー石鹼の一貫した広告の訴求ポイントとして使用されてきている (Lief, 1958, pp.11-12, 邦訳, 27-29 ページ; Aaker, 1991, pp.1-4, 168-169, 邦訳, 2-3, 230-231 ページ)。それまでの石鹼・洗剤業界では、いわば天然資源である動植物から抽出された油を原材料として製造されるマーガリン (リーバ社) やロウソク (P&G 社) などの副産物としての石鹼が製造されており、伝統的な油脂産業としての石鹼事業の製品のブランド化を進めていったと言える。

他方でヘンケル社は、1907 年に化学技術によって全く新しい洗濯用洗剤を開発し、それにペルジール (Persil) というブランド名称を付与した (Cf. Chandler, 2005, p.134)。しかもその名称は、実験を繰り返すことによって、洗剤の洗浄力強化に効果的であることが判明した化学成分 (過ホウ酸塩, ケイ酸塩など) を組み合わせて創られており、徹頭徹尾、化学技術の産物としての新製品開発であり、ブランド名称も複数の化学成分名からの合成語であった (齋藤, 2017, 25 ページ参照)。そうした新しい化学洗剤をマーケティングするために、ブランドとして構築することを推進していくのである。

ヘンケル社がペルジールを開発した当時、P&G でさえ、大型の固形石鹼を削り、フレーク状にしたものを洗濯用として販売していたのであり、ペルジールは、きわめて先進的な製品であった (Lief, 1958, pp.108-109, 邦訳, 132-133 ページ)。

ペルジールでは、ケイ酸塩が重要な成分として添加されており (Corlet, 1958, p.135)、また漂白剤を積極的に導入して、洗濯の効果を高めたが、そうした漂白剤を加えることは、石鹼主体の洗濯洗剤はもちろん、戦後の主流となる合成洗剤でも行われるようになった (Corlet, 1958, p.145)。こうした化学技術の開発成果としての新しい洗剤のブランド構築を主要にはコミュニケーション戦略によって推進していくのである。

## 2. ブランド構築のツールとしてのコミュニケーション戦略の多面的体系的展開

ブランドを構築するためには、消費者にまずブランド名はもちろん、効果的な使用方法やその結果としての有効性を知ってもらい、他の競合製品と異なる価値を認知してもらわなければならない。

ヘンケル社にとって、1907年に開発、発売したペルジールのブランド構築のための有力な手段は、コミュニケーション戦略としての多種多様な広告の開発と実施であった。前稿（齋藤，2017）でも明らかにしたように、1907年の市場導入当初から1920年代の時期に、主要な広告手段の開発導入を進めている。それは、①「洗濯と洗濯業」という映像フィルムを作成し、各地で上映する。②飛行機の航空ショーとして「Persil」という「空中文字」を描くことで、住民の注目を集める。③718名の巡回女性インストラクターによる消費者への説明活動、④1927年8月からラジオ放送を利用したペルジールの広告活動。⑤28年9月から、食品メーカーのDr. Oetkerと組んで、ベルリンに消費者向けスクールOetker-Persil-Schuleを無料で開設し、ベーカリーと洗濯のコースを開講した。洗剤メーカーと食品メーカーが手を組んで協力して、スクールを開講して消費者の関心をひきつけ、お互いのブランドを強化していた。⑥ペルジールのブランド・パーソナリティとして、「ホワイト・レディ」を発案し、画家にそれを創作してもらい、ポスターなどの宣伝物を作成して配布したり、広告塔に描写したりして、一貫した広告を実施し、ペルジールのブランド・アイデンティティを確立しようとした。⑦その他、「ペルジール」と書かれた白い傘を持ち、白いスーツを着たサンドイッチマンを繁華街で行進させるなど、斬新で、奇抜な広告活動が展開されたのである（齋藤，2017年参照）。

これらの多面的な広告活動は、当時の先端的な活動であり、ヘンケル社がペルジールを中心とする自社製品のブランド構築にいかにか苦心を重ねたかを物語っていると言えよう。同時期のP&G社のブランド活動と比較しても、遜色のない、極めて活発な広告活動がなされている（P&Gのブランド戦略については、Lief, 1958; Schisgall, 1981; Crain, 1988参照）。

ヘンケル社は低価格品を製造・販売するのではなく、価格が高めでも価値の高い製品を製造販売することで、成長し続けたのである。

このようにヘンケル社のペルジールのブランド構築活動は、ドイツにおけるブランド・マーケティングとして位置付けることができるであろう。また戦前期ドイツにおけるこうしたヘンケル社のようなブランド・マーケティングは、同社のみ活動ではない。上述の食品メーカーのDr. Oetker（Cf. Conrad, 2002）や1913年に開発され、市場に導入されたスキンケアクリームNIVEAについても、市場導入の当初からブランド構築が進められ（Cf. Beiersdorf, 2011）、かつ日本も含めて世界的な規模で市場進出が追求されている。こうした事実を、アメリカ的な表現としてマーケティングと呼ぶかどうかにかかわらず、実質的にドイツにおいても、ブランド・マーケティングが形成されつつあったと評価できる。

### 3. ヨーロッパ規模での国際マーケティングの高い成果

こうした積極的な広告を軸にブランドを構築したことにより、ヘンケル社はヨーロッパ規模で高い成果を達成しており、イギリスとオランダの企業の合同によって成立した巨大企業ユニリーバとも互角以上の競争を繰り広げた。リーバ社 (Lever Brothers, 後に合併して、ユニリーバとなる) は、ヘンケル社からペルジールの製造販売権を獲得していたイギリスのクロスフィールド社 (Joseph Crosfields & Sons Ltd.) を 1919 年に買収して手に入れることによって、イギリス本国及びイギリス植民地市場におけるペルジールの独占的な販売権益を確保していたが、ヨーロッパ市場では、ヘンケル社の競争優位性が強く出た、異なる様相を示していたのである。

ユニリーバの発展過程を論及したウィルソン (Wilson) によれば、「最も大きな敵——ユニリーバ自体のようにヨーロッパ中に手を伸ばしていた——はヘンケルであった。…1934 年には、オランダの現地のパーシル (Persil) [ドイツ語圏ではペルジールのこと] 工場があり、ここにベルギーと同様にしっかりとした足場をヘンケルは持っていた。ドイツでは、粉末石鹼商売は完全にヘンケルの手に握られていた。スイスにはヘンケルのパーシルは強く食い込んでいた。イタリアにも足場をつくろうとしていた。デンマークとスウェーデンでは、粉末石鹼商売の大部分をヘンケルがおさえていた。ノルウェーでは輸入に脅威が加えられ、その代わりに現地工場を建てる許可を政府から得た。チェコスロバキアでは反独感情の影響を受けたのであったが、ヘンケルは中部および東ヨーロッパで一般的に強かった。」(Wilson, 1954, p.348, 邦訳 368 ページ)

もちろんこれは、洗濯用の洗剤市場でのヘンケル社の強さであって、伝統的な固形石鹼分野ではユニリーバは強固な販売力を依然として有していた。ユニリーバの固形石鹼サンライトは、ヨーロッパ大陸の「30 年代の新愛国主義が顕著な国々では、イギリスが発祥地であるということは不利だった」が、しかし「ナチズムがあってもなくても、ドイツは大陸においてサンライトの売上げが非常に多い唯一の国だった」のである。「反対にドイツは、粉末石鹼商売ではヘンケルの力が強くて、どんな競争の企図もはねつけられるほどだった」(Ibid., p.351, 邦訳, 371 ページ) という。

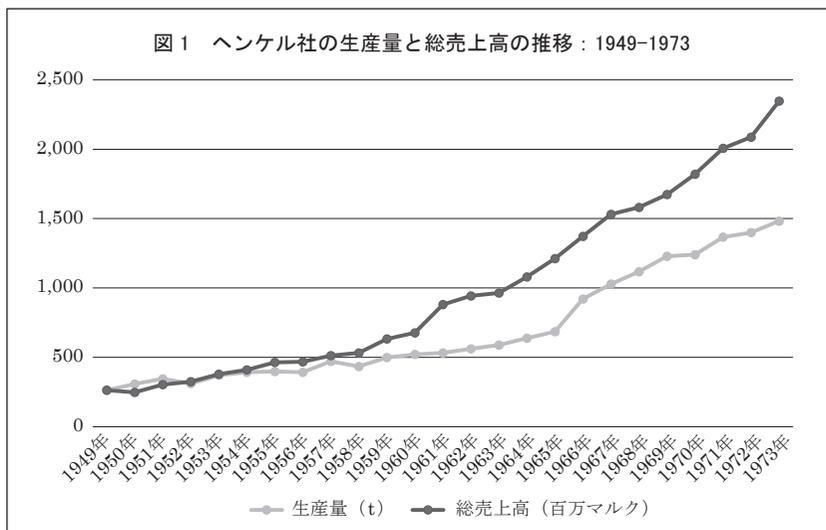
このようにドイツ国内の石鹼・洗剤市場におけるペルジールのマーケティングは、ヨーロッパ大陸におけるユニリーバら巨大多国籍企業のマーケティングとの競争にさらされており、すでに「国内マーケティング」は存在せず、ヨーロッパのあらゆる国の市場は国際マーケティング競争の主戦場と化していたと言っても過言ではない状況となっていたのである。

1837 年にアメリカで創業した P&G 社と 1876 年にドイツで創業したヘンケル社は、1930 年代初頭の合成洗剤の出現によって、限定されたものであるが協調するようになり、両社の紳士協定が、ライセンスや技術を交換する土台とり、利害の範囲を確定した。さらに、アメリカ

とカナダはP&Gに、ヨーロッパ市場はヘンケル社に結びつくことになった（Hilger, 2004b, p.195）。しかし、第2次大戦後に、ヘンケル社は、国外財産、特許、ブランド、ライセンスを喪失し、海外の競争企業の方が圧倒的に有利になった。しかもアメリカの競争者がヨーロッパ市場を争奪しつつあることによって、競争条件が全体として変化した。アメリカ市場では、P&G、ユニリーバ、コルゲートが、70-90%の洗剤・家庭クリーナー市場シェアで寡占体制をつくり上げた。とくにP&Gの市場シェアは、1925年の30%から1953年には69%に上昇している。「P&Gは、革新的な製品政策と活発な“ブランド・マーケティング”によって、利益を獲得したのである。」（Ibid.）1930年代半ばから第2次世界大戦までの時期に、P&Gは巨大な多国籍企業として成長し、戦後にヨーロッパ大陸でヘンケル社の前に立ちはだかるのであった。財務的視点からみると、1950年には、P&Gの貸借対照表残高は、15億マルクであったのに対して、ヘンケル社のそれは、わずか1億4900万マルクに過ぎなかった。両社の国際比較においては、圧倒的な財務上の格差が生じていたのである（Ibid.）。

### III 戦後期西ドイツの復興とマーケティングの再生

戦後期のヘンケルの成長過程を生産物量と売上高の推移でみると、図1のように、戦後一貫して順調に成長しているかのように見える。景気変動のネガティブな影響も読み取りにくく、周知の標語で表現すれば西ドイツの「経済の奇跡」を絵に描いたような成長を遂げている。しかし、第2次大戦の深刻な被害を乗り越え、かつ復興過程はアメリカのP&Gやアング



（出所：Wilfried Feldenkirchen und Susanne Hilger(2001) *Menschen und Marken 125 Jahre Henkel 1876-2001*, S.146 より筆者により作成）

ロ＝ダッチ企業のユニリーバとの厳しい競争の中で実現したものであった。以下では、そうした国際的なマーケティング競争状況の推移を軸に考察したい。

1930年代に入りヒトラーのナチス政権下で、ドイツ全体が戦争体制に突入していく中で、ヘンケル社もそのなかに巻き込まれていく。それは、社内報 *Blatter* の内容にも反映し、同誌に掲載されている従業員の写真は、軍服を着たものが増えていく。実際に戦争のために招集された多数の従業員の代替要員として、外国人労働者と捕虜による労働が導入されるようになる。それは、ヘンケル社にとって、第2次世界大戦による従業員の多数の人的被害を意味すると同時に、戦争捕虜の利用は、経営倫理的にも大きな禍根を残すことになる。また従業員だけでなく、敗戦によって経営の根幹である経営トップが、占領軍によって収容されることによる経営への打撃も大きかった。

また戦時中のデュッセルドルフの工場への爆撃によって、甚大な被害を受けたことは、製品の製造自体を不可能にした。もちろん戦争の被害は、財務的な面でも、資本の損失による事業の継続発展を困難にした。そしてなによりも主力製品であったペルジールの製造も禁止されるなど、自由な経営活動が制限されたことは、世界市場からの脱落を意味し、回復は絶望的な状況に追いやられたと言える。

ヨーロッパ大陸はもちろん、イギリスさえもナチス・ドイツによる戦争の被害を受けた第2次世界大戦の結果、ヨーロッパは経済的にも、社会生活上でも深刻な打撃から簡単には立ち直れない状況に置かれた。ヘンケル社も同様に、「分断国家」となった母国ドイツはもちろん、同社が有力な市場としていた東ヨーロッパ地域もソビエト連邦の勢力下に編入されたので、大規模な市場を喪失した。こうした東西冷戦体制の成立は、ヘンケル社にとって深刻な打撃となった。その中で、参戦国でありながら戦場とならず、戦時体制とは言え、経済活動が行われていたアメリカ市場で成長し、合成洗剤の開発によって画期的な競争優位性を獲得した P&G は、ヨーロッパへの積極的な参入を展開していくことになる。

ヘンケル社は、1930年代の半ば以降、戦時体制に突入することで、近代化や修繕のための技術的経済的投資をしていなかったもので、戦後には、アメリカ企業から後れを取ったことを強く認識するようになる。資本とノウハウの欠如によって、ヘンケル社の製品開発は国際競争において後れが生じており、競争の状況まで追いつくには大量の努力が必要であった。ヘンケル社は戦前の1920年代からヘンケル家一族の経営幹部を中心に経営管理者がアメリカ訪問調査を実施していたが、戦後は1949年から調査旅行を再開し、世界の経営環境の動向について情報入手を追求している (Hilger, 2004b, p.197)。

ヘンケル社は、戦前の品質レベルでペルジールを1951年になんとか発売することができたが、リーバ社が、1955年に粉石鹼 (soap flakes) に替えて完全な合成洗剤で西ドイツ市場に参入した結果、ペルジールの市場シェアは40%以上から20%まで落ち込んだ (Ibid., p.197)。ま

た P&G は、1962 年 6 月に柔軟化液体洗剤のレノア（Lenor）を発売し、西ドイツ市場を席卷したのに対し、ヘンケル社は 2 年遅れて 1964 年 9 月に同様の製品を発売したが、P&G の成功に対して巻き返しをすることはできなかった（Ibid.）。このように資金不足によって新製品の開発、市場導入に後れを取り、戦前のような、ブランド・マーケティングの展開はできない状況に陥ったのである。

P&G やユニリーバのドイツ市場での躍進は、製品の外見やパッケージなども重視したマーケティングを展開していたという要因があるが、ヘンケル社は「資本の欠如」（Ibid., p.199）という点だけでも、戦後期初期には継続的に、国際的な競争者の後塵を拝することになったのである。また P&G やコルゲートなどの価格切り下げによる競争についても、ヘンケル社は、価格競争で対応することに躊躇して、しばらくは決断できなかった（Ibid., p.200）。

同様に広告やパブリック・リレーションなどのコミュニケーション政策は、主要なマーケティング・ツールであるが、ヘンケル社は、すでに見てきたように、戦前期には国際的にみても、近代的な広告をつくり上げるパイオニア的立場にあったが、1950-60 年代では、広告活動は制限を余儀なくされた。その理由は、広告が高いコストを必要としたからであった（Ibid., p.201）。1930 年代には、ヘンケル社の広告費は平均で純売上の 10% であったが、1950 年代初めには 4% にまで落ち込んでいたのである。国際的な競争業者の半分近くの低い水準に過ぎなかった。

世界規模で洗剤市場をみると、終戦直後から 60 年代までは、洗剤などトイレタリー分野のヨーロッパ市場のリーダーは、ユニリーバであった。同社は、売上高と従業員数で最大の会社であり、製品範囲は他の会社と比べてはるかに広く、食品分野でもマーガリンでは、圧倒的な市場占有率を誇っていた。洗剤売上の半分、市場シェアの約 3 分の 1 を西ヨーロッパからあげていた。1961 年のユニリーバの推計によれば、P&G が 25%、ユニリーバが 22% で、規模が少し小さくなるが、コルゲートは 9% 以上、ヘンケルは 4% で、この「4 大国際企業」で世界市場の 60% を占有する寡占的な体制ができていた（Jones, 2005, p.12, 邦訳, 10 ページ）。

1960 年代のヘンケル社の総売上高の 3 分の 2 は、ドイツで獲得していたので、ドイツ洗剤市場のマーケットリーダーであり、多くのヨーロッパ市場では、戦後もユニリーバの「主要なライバル企業」であった（Jones, 2005, p.12, 邦訳, 11 ページ）。

しかし 1950 年代における P&G のヨーロッパ市場への参入によって、洗剤企業の間での「冷戦」が開始された。製品の品質に加えて、マーケティング・ノウハウが競争上の決定的な要因であった（Hilger, 2004b, p.196）。

ヘンケル社と P&G の関係は、既述のように、かつては比較的“良好”であり、「第 2 次大戦前、P&G とヘンケルは共同で合成洗剤を開発し、P&G は、ヘンケルの特許権にライセンス料を払っていた。戦後両社はそれぞれ異なる思惑の下、技術交換協定を結んだ。ヘンケルは

P&G を西ドイツ市場から何としても追い出したかった。一方で、P&G は、ヘンケルの研究活動を高く評価しており、ヘンケルが開発する新技術の第一先買権を手に入れたかった。」(Dyer, et al., 2004, p.103, 邦訳, 98 ページ) からである。

P&G の競争行動に、ヘンケルの経営管理者は悩まされたので、戦前に締結された P&G との協定を復活させようと必死で試みた。しかし、経営管理者の世代交代が行われていたので、P&G は、新しい市場利益を追求し、古めかしい合意に拘束されることを欲しなかった。1953 年に P&G は、合成洗剤の「タイド」をもって、ベルギー、イタリア、スイスに参入したのに対して、ヘンケル社はヘンケルグループの伝統的マーケットの崩壊であるとして執拗に抗議した。しかし戦後の洗剤業界の体制は、もはやそうした企業間協定によって競争秩序が維持されることはなく、熾烈な競争戦が繰り広げられるようになった (Hilger, 2004b, p.196)。

ヨーロッパ市場でもともとユニリーバが圧倒的な市場支配力を有していたが、1947 年に P&G が新しい合成洗剤、タイドを市場に投入したことは、業界勢力関係を大きく変動させる要因となった。P&G のタイドは、まずアメリカ洗剤市場を席卷し、「洗濯石鹼の分野におけるアメリカ市場での P&G のシェアは、1940 年から 1956 年の間に、34% から 57% まで上昇したが、リーバのシェアは 30% から 17% に減少した。」そこでのアメリカでの巨大な市場シェアによる高収益によって獲得した資金を使い、ヨーロッパ市場に参入していった (Jones, 2005, pp.22-23, 邦訳, 22 - 23 ページ)。

とくにイギリスでは、イギリス国内市場とベルギー市場への輸出を目指してイギリスに洗剤工場を建設し、事業展開を進める中で、ユニリーバを追い抜き、イギリス市場で最大の洗剤メーカーへと成長した (Dyer et al., p.102, 邦訳, 97 ページ) その後、1954 年にフランスにも合成洗剤タイドの製造工場を確保し、さらにベルギー (1955 年)、イタリア (1958 年) にも工場を建設していった。そして東西冷戦体制による分断国家となったにもかかわらず、戦後復興過程で「奇跡」とさえ言われるほど経済成長を遂げた西ドイツへの進出を目論んだ。

その後、P&G は、裕福な西ドイツ市場の魅力とヨーロッパの EEC としての経済統合の展望を考慮して、西ドイツへの本格参入を進めていく。P&G は、「1960 年にヘンケルとの技術交換契約を解消し、石鹼と軽質洗剤のメーカーであったレイ・ベルケ社〔下記のライ製造会社のこと一筆者〕と西ドイツの販売代理店契約を結」(Dyer, p.103, 邦訳 97-98 ページ) び、1960 年代に入っても P&G は自社の洗剤工場をドイツ国内に有していなかったため、ポップード (Boppard/Rheine) のライ製造会社 (Rei-Werke AG) を買収することで、ドイツ国内に橋頭堡を築き、さらに 1964 年にはヴォルムス (Worms) にドイツ市場向けの工場を建設した。同社を買収することによって、重質洗剤の「ダッシュ」の工場を建設する計画を発表した (Ibid.)。

ユニリーバは、1960 年代初頭にはドイツ洗剤市場で、ヘンケルに次ぐ 40% 以上のシェアを有していたが、P&G の参入後 20 年で、10% をかろうじて超えるほどにまでシェアを落とし

てしまった。「1962年から1972年までに、ユニリーバのイギリス、オランダ、ドイツ、フランス、ベルギー、イタリアの洗剤市場でのシェアは、31%から22%に落ち込んだ。同時期のP&Gは、12%から18%へとシェアを拡大させた。コルゲートとヘンケルともに、自社の市場シェアをそれぞれ12%、14%へわずかに伸長した。」(Jones, 2005, p.23, 邦訳, 23ページ) 巨大企業のユニリーバといえども、強大な技術開発力とマーケティング力を有するP&Gがヨーロッパ市場へ参入することによって、市場における地位を大きく後退させられたのであり、ましてヘンケル社にとっては、厳しい状況に追い込まれていくのである。

結果的には、増大するP&Gなどアメリカ企業の競争圧力によって、ヘンケル社は苦渋の決断を迫られることになった。すなわちこれまでとは違い、ドイツ企業の伝統的経営テクニクを変革するだけでなく、ヘンケル社の成長戦略のための新市場の国際的な調査の実施を開始した(Hilger, 2004b, p.196)。さらにアメリカのコンサルタント会社Stanford Research Institute (SRI)と1963年5月に提携を開始し、それ以降60年代を通じて、アメリカのマーケティング手法を取り入れることで、P&Gとの競争に有効に対応する戦略を採用したと言える(Hilger, 2000, pp.51-55)。

このようにヘンケル社は、アメリカのマーケティング手法を導入したとされる。しかしそれは、ヘンケル社が、そしてドイツの企業のマーケティングが著しく遅れていたために、導入したわけではないと評価できる。ヘンケル社のアメリカ的システムの導入の経過を論究したヒルガー自身が、「気の進まない」(Hilger, 2004, p.210) 導入<sup>4)</sup>であったと評価しているように、マーケティングの土壌が存在しない場所に白地に絵を描くような導入でなく、すでに戦前からマーケティングないしマーケティング的活動を開発、実施していたヘンケル社が、戦争による壊滅的な破壊を経験し、経営的に困難な状況に、強力なライバルであるアメリカの企業が進出しようとする中で、経済復興と企業の再建を進めるためにやむを得ず採用した政策であった。

したがって、戦前期に開発され、戦争によって中断された同社のマーケティング活動の蓄積の上に、それをアメリカ的マーケティングで補強することで、ヨーロッパに進出してきたP&Gやユニリーバに対抗し、再度成長していく戦略的プロセスであったと言えるであろう。

しかもヘンケル社にあっては、戦後の再建過程で、戦略的なもう一つのプロセスも選択していたのである。それが次節で見る環境戦略であった。

#### IV 現代ドイツのマーケティングの一側面としての環境戦略

第2次世界大戦後の洗剤開発においては、P&Gらアメリカの企業が先行して、大量生産と大量販売を進めていた。ドイツでも合成洗剤の研究開発が進められていたが、第2次世界大戦がその製品化による普及の妨げとなっていた。戦前の品質に近づいたペルジールをドイツ国

内で提供できるようになったのは、1951年であった。もちろん、漂白剤を強化して白さを際立たせると言った改良もなされていた (Henkel, 140 Jahre-Chronik)。

合成洗剤では、ビルダーといわれる補助剤が有効性を発揮することで洗濯の効果を高めており、その一つがリン酸塩であった。リン酸塩は、洗濯水に含まれるカルシウムやマグネシウムなどのアルカリ土類金属のイオンが洗剤分子と結合して「石けんカス」となってしまう、洗剤の有効性を低下させてしまうのを防止する成分であった。リン酸塩は、金属イオンを封じ込めて、洗剤の洗浄力を発揮させるための「柔軟剤」として、使われてきた。

しかし、そのリン酸塩が洗濯の排水とともに河川や湖沼に流れ込むことによって、「富栄養化」を引き起こすという環境問題を発生させることが次第に認識されるようになる。ヘンケルは、ペルジールの国内販売から3年後の1953年から洗濯洗剤の生分解性について、環境調査を始めた。57年5月31日には、洗濯機向けの専用洗剤Dixanを発売し、戦後の洗濯環境に対応した製品戦略をようやく進めていくことになる。さらに1958年には、ライン川とその支流で洗剤の主要成分である界面活性剤のシステムティックなモニタリングを開始し、水中の界面活性剤の分解率を測定するためのクローズド・ボトルテストの開発も進めていった。このように、環境への関心を持ち続けていた (Henkel, 140 Jahre-Chronik)。こうしたモニタリング活動によって、既存の工場についての廃液放出は抑制され、改良された水質汚染コントロールをともなう新工場の設計を助けることになった。そして河川に発生する泡立ちに対応して、1953年以来洗濯業者で使用されている合成洗剤について生分解性の代替品の開発作業を始めた (Jones and Lubinski, 2014, p.630)。同年4月に、デュッセルドルフの洗剤粉末化プラントが石鹼ベースから合成洗剤ベースへとスイッチングされ、合成洗剤中心の製造となったように、合成洗剤の時代になっていたのである。

ヘンケル社が、当初から環境問題に熱心に取り組んでいたわけでは必ずしもない。ヘンケル社とバイエル社 (Bayer Co.) をドイツ企業の環境戦略展開の事例として取り上げたジョーンズら (Jones, Geoffrey and Christina Lubinski, 2014) によると、両企業の立地州であるノルトライン・ヴェストファーレン (Nordrhein-Westfalen) は、ドイツ有数の工業地帯であり、深刻な大気・水質汚染が進んでいた地域である。ヘンケル社周辺の住民が、カーボンブラックの増加に苦情を訴えており、1962年には、ある住民が自分のメルセデス車をヘンケル本社前に繰返し運転して出かけ、黒や白い粉で汚れたベンツを見せて、抗議していたほどである (Ibid, p.628)。そうした厳しい抗議行動も、ヘンケル社の環境戦略に影響していると思われる。

死亡した兄の後を継いで、1961年に経営トップ (chief executive) となったコンラッド・ヘンケル (Henkel, Konrad) は環境問題にかかわることに新たに関心を持ち、1964年に、独立した環境部門 (Ecological Department) を創設した。そして直ちにリン酸の影響について研究を開始し、会社もまたライン川のリン酸塩の負荷について測定を開始した。 (Jones and Lubinski,

2014, p.633; Henkel, 140 Jahre-Chronik) 1960年代にヘンケル社の化学者と生物学者は、同社の取締役会メンバーであったヴェルデルマン (Werdelmann) に働きかけ、リン酸塩代替品が可能な限り速やかに開発されるよう提案した。多くの議論の末、取締役会は、適切なリン酸塩代替品の独自に開発することを決断した (Schmengler and Spreen, 1996, p.178)。1966年には洗濯洗剤のリン酸塩代替品を発見するためのプロジェクトが開始された (Henkel, 140 Jahre-Chronik)。リン酸塩代替品の国際的な開発レースの始まりであり、ヘンケル社では、最盛期には200名以上の従業員がこのプロジェクトで働いた。同社は、アメリカのP&G社も同様に、開発競争に参画していると疑っていたのである (Schmengler and Spreen, 1996, p.179)、それは後述のように事実であった。また、1968年には、バイオテクノロジー部門の前身である生合成部門を確立した。

ヨーロッパの主要な競争相手であったユニリーバは、リン酸塩代替品の開発にはどちらかという消費的で、規制の進行に合わせて低リン酸塩化を進める対応であった。

戦場とならなかった戦勝国として繁栄を謳歌していたアメリカでは、60年代からP&Gは人々の環境意識の変化と対峙することになった。特に1962年に出版されたレイチェル・カーソン (Carson, Rachel L.) の『沈黙の春 (Silent Spring)』の影響が大きかったと言われる。河川に大量発生する泡の原因として、合成洗剤の成分として利用されている、界面活性剤のABSが原因とされ、P&Gの社会的責任が追及され、その後、同社がいち早く取り入れた洗剤に含まれる酵素が有毒ではないかとの疑念から批判され、そして60年代から70年代にかけて、ヨーロッパと同様に湖沼の「富栄養化」現象の原因とされる、ビルダーとして洗剤に添加されていたリン酸塩が批判の対象になった (Dyer, et al., 2004, p.108, 邦訳, 104-105ページ)。P&Gは、リン酸よりも化学処理されていない下水や肥料の方が重大問題であると主張したが、世論の支持は得られなかった。ダイヤー (Dyer) によれば、「P&Gは、酵素問題のときは違い、自分たちの理論で必ず最終的に勝利するものだという立場を堅持した。あわよくば…法律の撤回を求める世論が盛り上がることを望んだ。しかし実際は…リン酸配合の洗剤の販売許可を求める草の根運動がおこることもなかった」のであり、消費者意識の変化や消費者運動の盛り上がりを見逃してしまうことになった (Ibid. p.109, 邦訳, 105ページ)。

P&Gもこうした社会的な批判に対応して、ヘンケル同様に、代替品の開発をエネルギーに力を入れた。1966年には代替品のニトロトリアセティック (nitrolotri-acetic acid NTA) を発見した。この物質は1970年までは、石鹼洗剤業界の好ましい選択肢であったが、健康リスクが発見され、禁止された (Crain, 1988, p.30)。それゆえ、その後のヘンケル社とP&Gの戦略は分岐し始めた (Jones and Lubinski, *op.cit.*, p.633)。

いずれにせよ、こうした環境問題に取り組まざるを得ない状況は、企業への社会的批判の高まりであり、ヘンケル社の経営者は不愉快に思い、P&G社は、リン酸塩へのメディアに批判

を「感情的、政治的で、時には全くの非合理」とみなした (Deyer, *op. cit.*, p109, 邦訳, 106 ページ)。このような社会的批判に対峙する点では、両社の同質性にもかかわらず、ドイツのヘンケル社とアメリカ P&G 社の企業戦略は分岐し始めていくのである (Jones and Lubinski, *op.cit.*, p.634)。

他方で、イギリスとオランダに本社を置くユニリーバの取組みは、上記 2 社と比較すると消極的な行動であったように見える。というのは、「企業全体に関わる強力な環境政策を展開するには、ユニリーバの分権的な組織構造と高度な多角化が障害となった」(Jones, 2005, p.342, 邦訳, 396 ページ) からである。

リン酸塩による富栄養化問題について、ヨーロッパの他の大手洗剤メーカーと同じく、農業用水や一般家庭の排水も原因であると主張した。とくに「イギリスでは、排水の大部分が湖よりも流れの急な短い河川に流入しているという理由から」、国内ではあまり問題にされず、イギリス国外のアメリカとヨーロッパで批判が広がったこともユニリーバの行動に影響したと思われる。リーバは、当初の P&G と同様に、リン酸を処理するためには、「汚水処理装置を改良する方が、解決策としては望まし」と、考えていた (Ibid., p. 343, 邦訳, 397 ページ)。そうした期待が開発を遅らせる要因の一つと思われる。

こうした中途半端な姿勢もあり、ユニリーバはヘンケル社と P&G 社による無リン増進剤であるゼオライトの特許取得に後れを取り、それらの特許に阻まれて無リン増進剤の開発に多額の追加支出が必要となった。かつなお独自のリン酸代替品の研究にもこだわり続けたが、1986 年頃には無リン洗剤の準備をスイスやドイツでようやく開始した。このように、環境問題へのユニリーバの取組みは、「しばしば能動的というよりは受動的で」あった (Ibid., pp.343-344, 邦訳, 398-399 ページ)。

このように環境問題に対して、比較的前向きに取り組んだヘンケル社に比べて、多国籍企業としてアメリカとヨーロッパを拠点市場として事業展開していた巨大企業の P&G とユニリーバの環境戦略は、かなり消極的な様相を見せていたのである。

ヘンケル社は、10 年以上の年月と 1 億 2000 万マルクをかけて強力に研究した結果、適切なリン酸塩代替材であるザジル (Sasil) を発見した。環境に安全であるためには、ザジルは、排水処理施設にダメージを与えてはならないし、富栄養化に寄与することがあってはならない。ザジルは、そうした要請に貢献する最初の添加剤であった。

1973 年 4 月に開発レースに勝利し、ヘンケル社は、ザジルの名称でリン酸塩代替品であるゼオライト A (Zeolite A) の利用権を獲得するために、ドイツをはじめ多くの国々で特許を出願した。P&G も数週間遅れて、同様の特許を提出したが、独米の特許法に相違があるため、ヘンケル社は、アメリカでの洗剤へのゼオライト A を使用する特許を受け取ることができなかった (Ibid.)。

1976年にヘンケル社は、ザジルを含む低リン酸洗剤の効果を評価するために、シュトゥットガルト（Stuttgart）大学をはじめ15の研究機関と共同研究によって、約1,000世帯を対象に大規模な消費者テストを実施した。結果として、ザジルが環境に対してマイナス効果がないことが立証された（Ibid.）。

ドイツ連邦政府も積極的な役割を果たした。1980年には、ドイツの洗剤から順次リン酸塩を排除していく法令を制定し、1984年までにドイツ国内の洗剤は、20%以上のリン酸塩を含んではならないという法律となった。ヘンケル社はこの要件に1981年までに適合した。1982年にヘンケルはヨーロッパで最初のリン酸塩を含まない洗剤をディクサン（Dixan）ブランドで、製造、発売した。86年1月21日に、ヘンケル社は、無リンのペルジールをドイツ国内で発売した。すでにオーストリア、スイス、オランダでは1985年後半には利用可能であった。1988年末までに、ヘンケル社は、ドイツでのリン酸含有洗剤の生産を止めた。翌1989年にはドイツではあらゆる洗剤が無リンとなった。

無リンの洗剤の開発、製造、発売というヘンケル社の積極的な環境問題対応戦略に比べて、P&G社は、グローバルな視点から柔軟にマーケティング戦略を構築できる立場にあったにも関わらず、消極的であった。その点は、P&Gが日本市場でも同様の行動に出た点からも理解できる。

日本でも河川や湖沼の富栄養化問題が取り上げられ、1979年10月に滋賀県議会が、近畿エリアの上水道の「いのちの水がめ」である琵琶湖の水質を守るために、リン酸塩を含まない

図2 ドイツにおける企業別ブランド別市場シェア 1987年

企業	ブランド		
ヘンケル	44%	30%	Persil
		7%	Weisser Riese
		7%	Dixen Liz, other
P&G	32%	22%	Ariel
		7%	Dash
		3%	Vizir
Unilever	15%	9%	Sunligh
		6%	Ono
	9% rest		

（出所：GFK, 1987年調べ Schmengler, (1996), p.181より）

洗剤の使用を条例で義務付けた。この滋賀県の動きに前後して、リン酸塩を含む洗剤追放運動が消費者運動としても広がり、実際に消費者の環境意識としても定着していった(琵琶湖などの湖沼水質保全条例制定の運動や諸問題については、例えば、鈴木紀雄他, 1981年; 兼子仁; 1984年参照)。日本のトイレタリー・メーカーであるライオンは、80年4月にいち早く無リンの洗剤「トップ」を発売し、また当初は躊躇していた花王も、無リン洗剤の発売に踏み切ったのに対して、P&Gは、技術開発面で遅れをとったこともあり(Jones, 2005, p.218, 邦訳, 193ページ)アメリカで消費者運動やリン酸塩の法的規制があまり進まなかった経験から、無リン洗剤への転換を決断できず、環境意識に敏感な消費者から見放され、市場シェアを下す結果につながった(ライオン, 1996年, 62-64ページ)。

ヘンケル社のマーケティング・リサーチによれば、消費者が環境問題に多くの関心があることが分かったが、多くの消費者は新しい、環境に安全な洗剤を買うのをためらっていることも判明したので、当初、リン酸塩なしのペルジールと旧来のペルジールの両方を販売する二元戦略を採用した。それは、「ペルジールはペルジールであり続ける(Persil bleibt Persil)」という戦前から一貫したヘンケル社のブランド戦略のテーマで、両洗剤のパッケージは変えずに、「リン酸塩を含まない」という表示のみ追加表示し、同じ価格で販売した。リン酸塩の環境への影響は消費者意識に広く定着していたので、広告宣伝でも、無リンのペルジールの効果を中心テーマにしなかった(Ibid., p.180)。

発売から8か月後に、両ペルジールは、店舗の洗剤売場の92%に置かれており、30%の市場シェアを獲得していた。そして消費者の72%は、新しい無リンのペルジールを選択し、28%だけが旧来の有リンのペルジールを選択した。ドイツでの発売後、オランダ、ベルギー、スイス、オーストリアでも無リンのペルジールが発売された。ペルジールの成功を見て、主要な競争業者も数か月以内に無リンの洗剤を発売することで追随した(Ibid, pp.180-181)。そして、ヨーロッパ諸国はもちろん、アメリカでも、無リン化された洗剤の使用が法令で制度化されたのである。

図2は、1987年時点のドイツ国内の企業別ブランド別の洗剤市場シェアである。ヘンケル社は競争の激しい洗剤市場において、ブランド全体で44%のマーケットシェアを確保しており、P&Gの32%に対して優位な立場を維持している。製品ブランド別にみても、ペルジールが30%でトップ・ブランドであり、P&Gのアリエール(22%)よりも高いシェアを確保している。

このようにドイツ国内における河川・湖沼の「富栄養化」という環境問題の発生とそれに関連した消費者の環境保護意識の変化に積極的に対応していったヘンケル社の環境戦略の展開は、同社のブランド評価を高め、消費者の支持を獲得することによって、市場における競争上でも優位性を確保することに繋がったと言える。

## V 結びに代えて

現代ドイツにおけるマーケティング論の代表的研究者の一人であるメフェルト（Meffert, H.）は、マーケティング論の著書の中で、マーケティングの発展段階を論じ、50年代の流通指向、60年代の消費者志向、70年代の商業流通志向、80年代の競争志向、そして90年代の環境志向（Umweltorientiert）に、概念的に区分している。ドイツのマーケティングの発展段階を特徴づけるものとして、メフェルトは環境志向を最新の段階としており、それは現代ドイツのマーケティングを特徴づけると彼が考えていることを意味する。

本稿で明らかにしたように、ドイツの代表的なグローバル企業となっているヘンケル社は、戦後の復興過程でいち早く環境問題に着目して研究調査に取り組み、無リン洗剤をP&Gやユニリーバよりも早く研究開発し、市場に導入することによって、ドイツ国内の洗剤市場を席卷していたP&Gを押さえて、業界トップのシェアを確保し、その後の同社の成長の橋頭保を確保することになった。

こうして、ドイツのマーケティングは、戦前からのブランド・マーケティングの発展充実に加えて、戦後の環境志向のマーケティングの構築によって、より強い競争力を獲得することに成功したのである。

環境戦略と関連性を強く打ち出したブランド戦略は、製品ブランド戦略というよりも、企業ブランド戦略として位置付けられるであろう。ヘンケル社が無リン洗剤を開発し、市場導入する過程では、最終的にペルジールの無リン洗剤化へと収斂されており、決して環境志向の新しい洗剤ブランドの開発へとは向かわなかった。製品ブランドレベルで見ると、歴史的に蓄積されてきたペルジールのブランド価値を棄損せず、より強力なブランドにする一つの要素であり、環境志向がペルジールの中心コンセプトとはなっていない。環境志向は、むしろ企業の姿勢として対外的にアピールされており、企業ブランドの重要な要素として位置付けられているように見える。

もちろんこのヘンケル社のブランド・マーケティングという視点と環境志向のマーケティング戦略という、両特徴は、国際比較という視点から見て、現時点では他の巨大トイレタリー企業にも、見られる特徴である。それはあくまでも、競争力の企業間比較において、相対的な優位性を有する特徴であった。しかし、その相対的な優位性は、熾烈な国際的なマーケティング競争において、むしろ“絶対的”な優位性に転化する可能性が大きいし、実際に転化しているといえよう。

本稿で提起した、環境戦略ないしは環境志向マーケティングというヘンケル社のマーケティング戦略の特徴が、ドイツの先進的なマーケティング企業にとって、共通にみられる特徴と断

言することは安易にはできないであろう。今後の他のドイツ企業のマーケティングについて、ケース研究を進めることを通じて、検証を続けたいと考えている。

#### <注>

- 1) 戦後世界に東西冷戦体制が構築された結果、ドイツも西ドイツ (BRD) と東ドイツ (DDR) に分断されてしまった。本稿で戦後ドイツを論じる際には、西ドイツ地域に限定している。
- 2) 国際的視点から見た日本市場の評価についてダイヤーらは、「品質と製品革新に対して世界で最も厳しい要求基準を持つ日本の消費者のニーズに応えることで、P&G は、大きな優位性を獲得した。…日本の P&G を成功に導いた技術力とマーケティング力が、その後多くの地域における成功の基礎となった」(Dyer, et al., 2004, p.226, 邦訳, 204 ページ) と、P&G の国際展開における日本市場の高い位置づけに論究している。
- 3) ヒルガー教授は、ヘンケル社の文書 (Archive) に基づいて、詳細な研究成果を公表している。しかし教授は、経営史としての高い見識の一方、現代マーケティング論はもちろん、マーケティング史については、必ずしも十分に精通している訳ではないことも留意する必要がある。本稿も、教授の視点とは異なる。ヒルガー教授の研究成果の全体的な検証については、別の機会に譲りたい。
- 4) ヒルガー教授は、ヘンケル社によるマーケティングなどのアメリカ的管理手法の導入を Kipping ら (Cf. Kudo, et al., 2004) と同様に Americanisation と評価している (Cf. Hilger, 2004a, 2004b) が、こうした一般的ないしは現象把握的な概念ではなく、「移転」(例えば、陸・小川, 1999 参照) として評価する議論もあり、より厳密な検証が必要と考える。

#### <参考文献>

- Aaker, D.A., (1991), *Managing Brand Equity* (邦訳, 『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社).
- Aaker, D.A., (1996), *Building Strong Brand* (邦訳, 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997 社).
- Aaker, D.A. & Joachimsthaler, Erich (2000), *Brand Leadership* (邦訳, 『ブランド・リーダーシップ「見えない企業資産」の構築』ダイヤモンド社, 2000 年).
- ACCJ (1995), *A Guide to Exporting to Japan*.
- Beiersdorf (2011), *NIVEA: 100 Jahre Hautpflege fuers Leben*, Zeitgeist Media GmbH.
- Beiersdorf-Aktiengesellschaft (1982), *100 Jahre Beiersdorf: 1882-1982*.
- Baumgarth, Carsten (2014), *Markenpolitik*, 4.Auflage, Springer Gabler.
- Berghahn, Volker R. (1986), *The Americanisation of West German industry, 1945-1973*, Berg Publishers.
- Breitkoph, Thorsten (2008), *Die Entwicklung des Marketing in Deutschland*.
- Chandler, A.D. Jr. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*.
- Chandler, A.D. Jr. (2005), *Shaping the Industrial century*, Harvard University Press.
- Conrad, Hans-Gerd (2002), *Markenwerbung von Dr. Oetker 1891-1975*, Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- Corlett, W.J. (1958), *The Economic Development of Detergents*, Gerald Duckworth & Co. Ltd.
- Crain, Rance (1988), *Procter & Gamble: the house that ivory built*.
- Dyer, Davis, Frederick Dalzell, Rowena Olegario (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*.
- 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 (2004a), "Amerikanisierung" deutscher Unternehmen.
- Hilger, Susanne (2004b), "Reluctant Americanization? The reaction of Henkel to the influences and competition from the United States," in Kudo, A., M. Kipping, and H.G. Schröter (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, Routledge (2004).
- 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.
- Jones, Geoffrey (2005), *Renewing Unilever: Transformation and Tradition*, Oxford University Press (邦訳, 『多国籍企業の変革と伝統: ユニリーバの再生 (1965-2005)』文眞堂, 2013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.
- Kirihara, Keiko (2012), *Die Entwicklung und Gestaltung von markenqualitätssignalen von Fast Moving Consumer Goods am Beispiel der Waschmittelmarken von Henkel*, Verlag Dr. Kovac.
- Köhler, Richard, et. al (2001), *Erfolgsfaktor Marke Neue Strategien des Markenmanagements*, Verlag Vahlen.
- Lief, Alfred (1958), *"It Floats": the Story of Procter and Gamble* (邦訳, 『アイボリー石鹸物語 プロクター・ギャンブル社発展史』(1961)).
- Meffelt, Heribert (1994), *Marketing Management*, Gabler.
- 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』ダイヤモンド社, 1989年).
- Rähse, Wilfried (2007), *Produktdesign in der chemischen Industrie*, Springer.
- Reader, W.J. (1980), *Fifty Years of Unilever 1930-1980*.
- Reinhardt Dirk (1993), *Von der Reklame zum Marketing: Geschichte der Wirtschaftswerbung in Deutschland*.
- 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 MacDonald (ed.) *European Business and Marketing: Strategic Issues* 178-183.
- Schroiff, Hans-Willi (2007), "Creating Competitive Intellectual Capital: The Henkel Case," in Mounicy, P. and F. Wimmer (2007), *Market Research Best Practice*, pp.213-228.
- Schisgall, Oscar (1981), *Eyes on tomorrow: the evolution of Procter & Gamble*.
- Springingeld, Leopold (1966), *Persil bleibt Persil: Aus dem langen Leben einer großen Marke*.
- Wilson, Charles (1954), *The History of Unilever A Study in Economic Growth & Social Change* Book I, Book II (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

状一』).

- 兼子仁・関哲夫 (1984) 『湖沼水質保全条例—洗剤規制問題を考える—』北樹出版。
- 小林啓志 (1986) a 「プロクター・アンド・ギャンブル —近代マーケティングの始まり—」奈良産業大学『産業と経済』1 (2), 35-58 ページ。
- 小林啓志 (1986) b 「プロクター・アンド・ギャンブル —近代マーケティングの確立—」奈良産業大学『産業と経済』2 (2), 17-36 ページ。
- 小原博 (1994) 『日本マーケティング史』中央経済社。
- 陸正・小川孔輔 (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』(法政大学産業情報センター紀要) 8, 3-26 ページ。
- 黒澤隆文 (2010) 「欧州多国籍企業の組織構造とナショナリズム・世界大戦：ネスレ、ロシュ、ユニリーバの二重法人と二本社体制」202 (5), 1-21。
- 田中洋 (1996) 「ブランド形成の日米国際比較 —日本的マーケティングへの一考察」青木幸弘・陶山計介・中田善啓編著『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社。
- 齊木乃里子 (1997) a 「日本石鹼業界における初期『花王石鹼』のブランド戦略」『経済論叢』160 (2), 58-73。
- 齋藤雅通 (1986) 「マーチャングダイジング形成過程の一考察—デニス社のマーケティング実践によせて—」『立命館経営学』第 25 巻第 1・2 号。
- 齋藤雅通 (2017) 「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」『立命館経営学』56 (4), 21-40。
- 佐々木聡 (1995) 「化粧品・石鹼業界に見る流通革新」由井常彦・橋本寿朗編『革新の経営史』有斐閣。
- 鈴木紀雄他編 (1981) 『琵琶湖と富栄養化防止条例』市民文化社。
- 和田伸介 「企業のグローバル化における会計システムの再編 —ヘンケル社の事例を素材にして—」『大阪商業大学論集』第 5 巻第 4 号 (通塚 155 号)。
- 山崎敏夫 (2009) 「第 2 次大戦後のドイツにおけるアメリカ的マーケティング手法の導入」48 (2-3), 71-97 ページ。
- ライアン, ジョン (1996) 「P&G の日本市場におけるマーケティング活動 1972-1985 (2)」『経済論叢』157 (4), 55-75 ページ。

<ホームページ (閲覧日 2018 年 4 月 1 日) >

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

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