

論 説

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

山 崎 敏 夫

目 次

- I 問題提起
- II 戦後のドイツの状況とアメリカのマーケティングの影響
- III マーケティング手法の学習・導入の経路
- IV マーケティング手法の導入の全般的状況
- V 主要産業部門におけるマーケティング手法の導入とその特徴
 - 1 化学産業におけるマーケティング手法の導入とその特徴
 - 2 電機産業におけるマーケティング手法の導入とその特徴
 - 3 自動車産業におけるマーケティング手法の導入とその特徴
 - 4 鉄鋼業におけるマーケティング手法の導入とその特徴
- VI マーケティング手法の導入のドイツの特徴

I 問 題 提 起

第2次大戦後の経済成長期（戦後～1970年代初頭）の主要資本主義国の企業経営の変化をみた場合、そのひとつの重要な基軸をなしたのがアメリカ的経営方式・手法の導入であった。そのための条件、基本的枠組みは、アメリカの主導と援助のもとに国際的に展開された生産性向上運動、ことにマーシャル・プランの重要な要素をなす技術援助計画にあったが、そこでは、同国の経営方式の学習・導入・移転が戦前とは比べものにならないほどに組織的に取り組まれることになった¹⁾。この時期に導入が取り組まれたアメリカの主要な経営の方策としては、IE、統計的品質管理、オペレーションズ・リサーチ（OR）、マーケティング、TWI、ヒューマン・リレーションズ、パブリック・リレーションズ（PR）などがあった。西ドイツでは、技術援助・生産性プログラムの枠のなかで大きな重点とされたものとしては、1) IEによる労働生産性・資本生産性の向上のための諸方策、2) ヒューマン・リレーションズおよび労使関係のテーマの領域のプロジェクト、3) 経営者教育の問題についてのプロジェクト、4) 販売およびマーケティングのテーマの領域のプロジェクトがあった²⁾。なかでも、マーケティングは、経営者

1) 拙稿「ドイツにおける生産性向上運動の展開」『立命館経営学』（立命館大学）、第47巻第2号、2008年7月を参照。

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

教育・管理者教育や事業部制組織とともに、1960年代にヨーロッパ側が採用し始めたアメリカの経営の中心的なコンセプトのひとつをなすものであった³⁾。

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

なかでもマーケティングについてみると、戦後のその重要な方法としては、一般的に、独占価格を主軸とする価格政策、計画的陳腐化や製品差別化などの製品政策のほか、商業資本の排除や系列化などの経路政策、さらに広告・交際費やセールスマンなどによる販売促進政策、マーケティング・リサーチなどが展開されることになるが⁴⁾、アメリカでいち早く展開されたこれらの諸方策は、ドイツでも導入の取り組みがすすむことになる。H.G. シュレーターは、ヨーロッパ経済のアメリカ化に関して、マーケティング・リサーチや宣伝のような変化はアメリカの直接投資、大量生産および大量流通の論理的な帰結であったとしている⁵⁾。1950年代には、多くのヨーロッパ人は、大量に生産される製品を画一化として、また個人主義とは反対の方向のものとしてうけとめていた。しかし、大量生産は1人の人間によるより多様なものの購入を可能にするので個人主義を促進するというアメリカの考え方は、ヨーロッパの全国市場がより統合され消費者の購買力も増大するにつれて、この地域でも定着し始めることになる⁶⁾。

筆者はすでに、戦後の経済成長期のアメリカ的経営方式の導入について、IE、ヒューマン・リレーションズおよびフォード・システムにみられる管理システム・大量生産システムを取り上げて考察を行っているが⁷⁾、本稿では、そこでの考察結果をふまえて、また戦後ドイツの市場、社会構造の変化との関連をもふまえて、アメリカ的なマーケティングの手法の導入の現実的過程の考察をとおして、市場への適応・対応策の展開について明らかにしていくことにする。

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

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

5) H.G. Schröter, *op.cit.*, p.97.

6) *Ibid.*, p.122.

7) 拙稿「第2次大戦後のドイツにおけるアメリカ的管理方式・生産方式の導入——IE、ヒューマン・リレーションズおよびフォード・システムを中心に——」『立命館経営学』、第47巻第5号、2009年1月を参照。

こうしたテーマに関する先行研究の代表的なものとしては、近年、H.G. シュレーター、D. ジンデルベック、C. クラインシュミット、S. ヒルガーなどをはじめとする経営史・経済史分野の研究の成果が発表されてきたが⁸⁾、アメリカの資本主義の構造的特質に規定された経営の方式やシステム、あり方が移転先であるドイツの企業経営の伝統・文化的要因、制度的要因も含めて同国の資本主義の構造的特質にあわせてどのように適応・修正され、適合されるかたちで定着し、機能するようになったか、ならざるをえなかったかという点に着目した分析が重要となってくる。ここで資本主義の構造的特質という場合、生産力構造、市場構造、産業構造の3つが基本をなし、それらの歴史的過程を反映した当該国の特質が深く関係してくる。ドイツの展開を規定した諸要因とともに、どのようなアメリカ的要素とドイツ的要素との混合がみられたかという点をこうした分析視角からより明確にしていけることが重要となってくる。そこで、本稿では、先行研究の成果をふまえて、また主要産業の代表的企業の文書館等に所蔵の一次史料を基礎にして、このような構造分析の視点から考察を行い、戦後の変化を構造的にとらえていくことにする。

以下では、まずⅡで戦後のドイツの状況との関連でアメリカのマーケティングの影響についてみた上で、つづくⅢにおいてマーケティングの手法の学習・導入の経路についてみていく。さらにⅣにおいてマーケティング手法の導入の全般的状況について、またⅤにおいて主要産業部門におけるマーケティング手法の導入について考察を行う。それをふまえて、Ⅵではマーケティング手法の導入のドイツ的特徴について明らかにしていくことにする。

Ⅱ 戦後のドイツの状況とアメリカのマーケティングの影響

そこで、まず戦後のドイツの販売の問題への対応の状況とアメリカのマーケティングの影響についてみることにしよう。ヨーロッパでは、流通においては生産においてよりもはるかに立ち遅れが大きく、学習・移転の潜在的な可能性もはるかに大きかった⁹⁾。1950年代初頭には、部門や企業によって、また1つの企業のなかでさえ、販売、マーケティング、広告および消費者問題の評価が異なっている場合もみられたとされている¹⁰⁾。

ドイツでは、伝統的に生産志向・技術志向の性格が強く、企業における「マーケティング革命」の要求は、精神的な態度の変革を前提とするものであり、またそれまでの経営の徹底的な

8) これらの研究については、本稿の脚注に記載された各文献を参照。

9) H.G.Schröter, *op.cit.*, p.78.

10) C.Kleinschmidt, *Driving the West German Consumer Society. The Introduction of US Style Production and Marketing at Volkswagen, 1945-70*, A.Kudo, M.Kipping, H.G.Schröter (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, London, New York, 2004, p.84.

変革をともしなわざるをえないような行動の変化を前提とするものであった¹¹⁾。戦後の好況のもとで、合理化努力の重点は完全に生産部門にあり、製品の販売はなんらの問題を示すこともなかった¹²⁾。当時のアメリカ人の見解によれば、ドイツでは、1950年代半ば頃になっても、市場調査は大きく立ち遅れていたとされている¹³⁾。また当時のヨーロッパの企業では販売要員の熟練にはあまり注意が払われてはおらず、この点はドイツにもいえる¹⁴⁾。

しかし、技術援助・生産性プログラムによって支援されたマーケティング、販売のテーマの多くのプログラムでも、ドイツでは近代的な販売経済の知識、諸方法は非常に不十分にしか知られていなかったことが明らかになり、アメリカのマーケティング手法への関心も強くなっていった。アメリカ人の目からみれば、こうした不備は、たんに文献や講演によって埋められうるものではなく、特別なマーケティング・配給プログラムやチェックリストによって補われるべきものとされた。さらに販売促進のテーマの多くのプログラムや流通・マーケティングなどに関する特別な催しが開催されており¹⁵⁾、それらは、企業レベルでの具体的な展開においても基礎的な条件をなした。

こうして、ドイツの企業によってマーケティングや販売にほとんど注意が向けられることはなくアメリカの市場調査や市場分析の方法が強く批判されていた戦前の状況とは大きく異なり、戦後にはアメリカの販売や市場調査の方法に対する消極的な評価はもはや存在しなくなっている¹⁶⁾。ことに1960年代になると、合理化努力の重点が生産部門にあったそれまでの状況は決定的に変化した。購買者の異なる要望が、販売機能を再び真の課題に高めることになった¹⁷⁾。

III マーケティング手法の学習・導入の経路

このように、アメリカのマーケティングの影響をうけるなかで、ドイツ企業においてもその手法の導入の取り組みが推し進められるようになるが、つぎに、学習・導入の経路についてみ

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

12) H.Remele, Rationalisierungsreserven in Klein- und Mittelbetrieben. Ergebnisse einer Analyse des RKW-Betriebsbegehungsdienstes, *Rationalisierung*, 14.Jg, Heft 5, 1963.5, S.113.

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

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

15) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.80.

16) C.Kleinschmidt, An Americanized Company in Germany, M.Kipping, O.Bjarnar (eds.), *The Americanization of European Business. The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, London, 1998, p.181.

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

ることでしょう。それには、技術援助・生産性プログラムのもとでのアメリカへの研究旅行、アメリカの専門家の招聘、それらを基礎にした各種の催し、書籍等の刊行物による学習、広告代理店をとおしての学習・導入、アメリカ企業の直接投資などの方法があった。

1950年代には、技術援助・生産性プログラムのもとで、アメリカのマーケティング手法の学習・導入の機会が与えられたが、同プログラムのアメリカの諸努力は、この領域において最も成功を取めたとされている¹⁸⁾。1950年代初頭にはすでに、技術援助計画のなかで、アメリカの市場調査の制度・手法についての研究グループの派遣が行われている。ただそれはドイツとアメリカの貿易の促進を目的としたものであり、企業の経営レベルの目的そのものでは必ずしもなかった¹⁹⁾。しかし、相互安全委員会、外国管理委員会、RKW（ドイツ経済合理化協議会）の支援を受けてアメリカに旅行した非常に多くのビジネスマンは、マーケティングおよび広告・宣伝の最新の方法を知ることが希望するようになっていた²⁰⁾。1950年代には、生産性派遣団の一部としてのアメリカへの旅行において、ドイツの産業家やエンジニアは、最新の技術や生産方法の観察と少なくとも同じぐらいに、販売やマーケティングの問題について学習するようになっていた²¹⁾。さらにRKWによるアメリカへのある研究旅行では、最大の広告代理店であるJ.ワルター・トンプソン社への訪問が行われている。1953年のその報告書でも、広告コンサルタント会社としての多くの広告代理店の存在とその役割、それを利用したマーケティング活動の重要性・意義が指摘されている²²⁾。そのほか、ヨーロッパ生産性本部のプログラムでも、マーケティング・流通の問題が取り上げられている²³⁾。

またアメリカの専門家の招聘では、技術援助計画のB企画のなかで同国のマーケティングやPRの手法に関する研究のための交流プログラムが企画・実施されている²⁴⁾。ここでは、ア

18) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.79.

19) A letter to the Economic Cooperation Administration from Dr.C.Kapfner (1950.9.20), *National Archives*, RG469, Productivity and Technical Assistance Division, Office of the Director, Technical Assistance Country Subject Files, 1949-52, German-General.

20) C.Kleinschmidt, *Driving the WEst German Consumer Society*, p.83.

21) C.Kleinschmidt, *An Americanized Company in Germany*, p.181. アメリカへの研究旅行はその後も行われており、例えば医薬品産業協会による同国企業の訪問が開催されているが、それに参加したパイエルの1960年の報告によれば、アメリカの医薬品産業はドイツの方法よりも優れた販売方法を展開してきたとされている。それはとくに外商担当者の十分な配置によるものであったとされているように、アメリカの状況の把握、同国の方法の学習が取り組まれている。*Zusammenfasster Bericht über den Besuch in den Vereinigten Staaten von Ameika, veranstaltet vom Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie, Bayer Archiv*, 302-0391, S.4.

22) Vgl.RKW, *Produktivität in USA. Eine Eindrücke einer deutschen Studiengruppe von einer Reise durch USA* (RKW-Auslandsdienst, Heft 20), München, 1953, S.51-2.

23) 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.

24) TA-B-Project Berlin 09-215—Marketing and Public Relations Team Berlin (1953.11.24), *National Archives*, RG469, Productivity & Technical Assist Division Labor Advisor Subject Files 1952-54, TA-Work.

アメリカ人専門家による同国の販売・マーケティングの手法の仲介のための多くの催しやプログラムが実施されている²⁵⁾。例えばウエスティングハウスの電気アプライアンス事業部のマーケティング担当の代表者を招いての経営セミナーが、1953年にベルリンで開催されている。そこでは、マーケティング・リサーチ、製品計画、販売計画、広告・配給、PR、宣伝、耐久消費財の流通方法、製品サービス、工場組織、マーケティング要員の人材開発に関するグループ・ディスカッションが行われている²⁶⁾。

1950年代にはまた会議や講演会のような催しも中心的役割を果たした。1950年代半ばには、バーデン・バーデンセミナーを機会に、ドイツ工業連盟、RKWおよび外国事業局のイニシアティブで、「新しい方法での販売経済」というテーマの催しに140人が参加している。そこでは、売手市場から買手市場への移行のもとで、販売、マーケティングおよび宣伝の新しい方法の伝達が課題とされた。こうした催しにもみられるように、アメリカとドイツの専門家間の関係は、まさに教師と生徒との関係であった²⁷⁾。

さらに商業雑誌や書籍もひとつの経路をなした。流通に関するドイツのほとんどすべての商業関係の出版物は、販売のスタイル、販売術（セールスマンシップ）あるいは組織に関するアメリカのモデルについて言及している。また関連の書物は、たいてい、実業界で著名なドイツ人の編者のもとで翻訳され、出版されている²⁸⁾。

ドイツの企業はまた、アメリカのマーケティングの実践に関する知識を広告代理店やコンサルタント会社との協力によっても獲得しており²⁹⁾、こうした方法も重要な役割を果たした。1950年代には、包括的なサービスを提供するアメリカのタイプの広告代理店が経済的にもより成功モデルであることが明らかになってきた。そうしたなかで、ドイツの企業は、そうした広告代理店の提供する広範囲のサービスの利用へとますます移行している³⁰⁾。マーケティング・リサーチから成果の評価を含めた広告キャンペーンの組織・実現に至るまでのフルサービスを提供する広告代理店のヨーロッパでの出現は、この産業のアメリカ化を意味するものである。またアメリカ資本の広告代理店でのヨーロッパ人従業員の経験も、アメリカの方法や態度の移転に寄与したのであった³¹⁾。ドイツの企業が現実のアメリカの傾向を習熟する上で、同国の広

25) Vgl. C. Kleinschmidt, *a.a.O.*, S. 81.

26) Report on Experiences German-American Management Seminars in Berlin (1953.11.2), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Productivity and Technical Assistance Division, Subject Files of the Chief, 1953-1956.

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

28) H. G. Schröter, *op.cit.*, p. 82.

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

30) H. G. Schröter, Die Amerikanisierung der Werbung in der Bundesrepublik Deutschland, *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1/1997, S. 98-9.

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

告代理店やコンサルタント会社が果たした役割は大きかった。例えばヘンケルのブランド製品では、スタンフォード研究所や広告代理店のマックキャン・エリックソンが、アメリカのノウハウの最も重要な仲介者であった。また GM のようなアメリカの競争企業とは反対に当初はアンケート調査に批判的に対応していたダイムラー・ベンツも、1960年代初頭には、アメリカの宣伝の専門家である D. オギルビーとの接触によってそうした評価を変えており、同国の専門家との協力が、新しいマーケティングのノウハウを開いた³²⁾。このように、アメリカの広告会社の支社や支店は、同国の他の在ドイツ子会社の宣伝実務のみならず、ドイツの広告会社や他の企業にも、かなりの影響をおよぼしたのであった³³⁾。

以上のような学習・導入のルートとともに、アメリカ企業の直接投資の方法も重要な経路をなし、ドイツ資本の企業にも大きな影響を与えることになった。消費財の領域における同国の製造企業の在ドイツ子会社のマーケティング活動は、ドイツ企業による類似の方法の採用にしばしば非常に直接的な影響を与えた³⁴⁾。H. ハルトマンらが調べたアメリカ企業の支社・支店のいくつかにおいては、販売と宣伝を管轄下においたマーケティング管理者の独自の職位が生み出されていたが、他の子会社や支社では、販売と宣伝の両機能は比較的独立していたとはいえ、マーケティング・グループ、マーケティング委員会との作業チームのかたちで統合されていた³⁵⁾。またとくに1960年代後半にはアメリカ資本の多くの広告代理店が設立されているが、多くの代理店は、市場へのよりよい適応のためにドイツのパートナーを受け入れるか、あるいは既存の現地の代理店に参与した³⁶⁾。

IV マーケティング手法の導入の全般的状況

マーケティング手法の学習・導入の経路についての以上の考察をふまえて、つぎに、その導入の全般的状況をみると、1950年代のその導入は、多くの企業に同時に影響をおよぼした広範囲におよぶ運動であった。例えば1958年にドイツで開催された第1回販売・マーケティング会議の「販売からマーケティングへ」というモットーは、ヨーロッパ中でおこっていることを要約的に示したものである。しかし、ヨーロッパの製造業の経営者は、そのような新しい方法とその意義に懐疑的であった。また生産の問題に重点をおいていた取締役にとっては、マーケティングは、考え方の徹底的な変革を必要としただけでなく、企業内での権限の喪失をと

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

33) H.Hartmann, *Amerikanische Firmen in Deutschland*, Köln, Opladen, 1963, S.140-1.

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

35) H.Hartmann, *a.a.O.*, S.109.

36) H.G.Schröter, *a.a.O.*, S.107.

もなうものでもあった。こうした事情もあり、ドイツでは 1960 年代初頭の世代交代までは、マーケティングやそれに関連するアメリカの経営方法の広い受容はおこらなかったとされている³⁷⁾。

ドイツの企業では、1950 年代末までは、販売、宣伝部や広報活動を担当する一部の部署を除くと、販売政策上の活動は、一般的に、上位の計画なしに、個々の単位において互いに独立して運営されていた³⁸⁾。1950 年代には、ヨーロッパの経営者は、マーケティング担当の単位を販売部門の小さな一部門として設置している場合が多かった。しかし、販売部門は短期的な戦術を担当するのに対してマーケティング部門はその企業の長期的な戦略を展開するというかたちでのアメリカでみられた両者の分離は、1960 年代末までに本格的にすすんだ。1968 年までにドイツ企業の 79% が両部門の明確な組織上の区分けをしていたとされている³⁹⁾。

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

広告・宣伝について—まずこの時期に導入された手法のなかで最も中心的な位置を占めた広告・宣伝をみると、1945 年にはアメリカとヨーロッパの広告の相違はかなり大きなものであった。その最も主要なものは、広告・宣伝に対する態度にみられた。例えばアメリカの広告主は、近代的な社会科学の方法を採用したはるかに洗練された手法を使用しており、広告はどこにでもみられた。アメリカの広告は、長年ヨーロッパにおいてよりもはるかに大規模に組織されており、包括的なサービスを提供する広告代理店は、アメリカでは一般的であったが、ヨーロッパではまれであった⁴⁰⁾。ドイツでは、フルサービスの広告代理店は 1947 年にアメリカを手本として設立されているが⁴¹⁾、広告・宣伝は、50 年代には、アメリカのモデルの影響のもとで、ますますマーケティングのひとつの部分領域とみなされるようになっていく⁴²⁾。

広告・宣伝の領域では、アメリカ化の 2 つの波がみられたとされている。1950 年代は、アメリカ化にとっての理想的な環境を生み出し、最初の波をもたらした。この段階では、アメリカは、ほとんどすべての事柄において優れておりまた近代的であるとみなされる傾向にあった。ドイツでも、生産と販売はしかるべき宣伝によって補完されなければならないということが、新しい認識となっている。そうしたなかで、フルサービスを提供するアメリカのタイプの広告

37) H.G.Schröter, *op.cit.*, p.106.

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

39) H.G.Schröter, *op.cit.*, p.107.

40) *Ibid.*, p.118.

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

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

代理店の役割という面に、1950年代の最初の波のひとつの特徴がみられる。このような傾向は、1950年代に始まる大量消費を反映したものであるが、社会においても、なおアメリカの広告・宣伝に対するかなりの反感がみられた。計画的陳腐化の方策に基づくキャンペーンのような宣伝の方策は、ドイツにおいては、この段階では導入されてはいなかった。1950年代については、アメリカのモデルの触媒効果やアメリカ化の程度は、過大評価されるべきではないとされている。ドイツの広告会社の組織形態でも、アメリカの影響はまだ控えめなものであった。そのようなアメリカ化の躊躇は、売手市場であったことのほか、伝統的に生産産業が消費財製造部門よりもはるかに強力に発展していたという経済的要因によるものでもあった。またアメリカ化の第2の波は1960年代以降にみられ、この段階になってアメリカのマーケティングのコンセプトや手法の導入がすすんだ⁴³⁾。

そこで、この時期の状況についてみると、1960年代半ばには、ドイツでは宣伝を担当する職位はなおミドルないしより下位の地位におかれており、その意味では、この領域の意思決定が管理の適切な職位に割り当てられていたとはいえない⁴⁴⁾。この点、宣伝部門がマーケティング担当の副社長の直属とされていることの多かったアメリカとは、大きく異なっている⁴⁵⁾。そのようなアメリカ的なかたちをとっていたのは、同国企業の在ドイツ支社・支店の場合であった。そこでは、宣伝担当の管理者は、しばしばドイツ企業の場合とは異なる役割を果たしており、彼らが取締役であることもよくみられた。この点はドイツ資本の企業との最も顕著な相違であった⁴⁶⁾。こうした点でのアメリカを手本とした再組織が多くのドイツ企業で行われるのは、とりわけ1970年代前半のことである。また宣伝を推し進めようとする企業と広告代理店との関係では、以前には広告代理店と企業の宣伝担当部署との間の信頼の欠如や競合もみられたが、そのような状況は、新しい経営者の世代では根本的に改善された。マーケティングは、経営者とともに企業目標を決定するものとなり、宣伝の目標、コンセプト、宣伝計画の策定や一部では予算の決定も、主として代理店と協力して行われるようになっていく⁴⁷⁾。

このように、販売の宣伝は、1960年代以降、ドイツ経済の最も強力に「アメリカ化された」領域のひとつとみなされる⁴⁸⁾。そのことは、1960年代半ばにはアメリカのタイプの広告代理

43) H.G.Schröter, *a.a.O.*, S.98-103.

44) Vgl.H.Hölzer, Werbung ist Führungsaufgabe, *Der Volkswirt*, 18.Jg, Beiheft zu Nr.39 vom 25.September 1964, Werbung ist Führungsaufgabe, S.1, F.H.Korte, Der Werbeleiter in der Unternehmens-Hierarchie, *Der Volkswirt*, 18.Jg, Beiheft zu Nr.39 vom 25. September 1964, S.26.S.30.

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

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

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

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

店が西ドイツでも支配的となっていることにもみられる⁴⁹⁾。また西ドイツの住民 1 人当たりでみた広告費の支出でも、1960 年にはアメリカの約 3 分の 1 にすぎなかったものが、70 年には 72% にまで増大している。それはイギリスの約 3.1 倍、フランスの 3.8 倍の額であり、ヨーロッパで最高となっている⁵⁰⁾。

しかし、1960 年代にもなお、例えば広告媒体の選択ではアメリカの優位がみられ、それはテレビでの宣伝において顕著であった⁵¹⁾。例えば P&G はすでに 1960 年にアメリカでの宣伝予算の 90% をテレビ広告に費やしており、ヘンケルの訪問団も、アメリカ企業のこうした宣伝の努力に強い関心を示している⁵²⁾。その後、ドイツでも、テレビの普及にともない、アメリカにやや遅れてそのような新しい広告媒体での宣伝が一層重要な役割を果たすようになっていった。

マーケティング・リサーチについて—つぎにマーケティング・リサーチについてみることにしよう。1960 年の時点でも、消費者の要望の高まりや多様性の増大が、しばしば、できる限り大ロットで合理的に生産を行おうとする生産者の諸努力の妨げとなっていた。そうしたなかで、商品テストや長期の販売予測の方法での近代的な市場調査は、最適な販売を約束するような製品のタイプの決定のために必要な基礎資料の利用を可能にした⁵³⁾。

ヨーロッパでも、すでに 1945 年以前にマーケティング・リサーチの固有の活動がみられた。1925/27 年にはそのような活動に従事するヨーロッパで最初の機関がドイツに設立されているが、アメリカ世論研究所のようなアメリカのマーケティング・リサーチ会社の方が、規模や組織だけでなく技術面でもすすんでいた。こうしたアメリカの主導的地位は、OR のような科学的手法と事務機器技術との結合による大きな優位の結果であるだけでなく、新しい統計的手法や世論調査の手法の革新的な適用の結果でもあった。その最も重要なもののひとつが消費者パネルであり、ドイツでは、それは 1950 年代半ば以降に導入されている。また 1940 年代末にアメリカにおいて動機調査の手法が開発され、それは、消費に対する障害の確認と改善策の提示によって、大量消費に道を開いた。ヨーロッパでのこれらのアメリカの革新の受容は、その時期も範囲も異なっていたが、アメリカは、自らの占領地域の世論に関する情報入手のために

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

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

51) H.G.Schröter, *a.a.O.*, S.108.

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

53) K-H.Strotmann, Marktforschung als Voraussetzung für Typenbeschränkung, *Rationalisierung*, 11.Jg, Heft 1, 1960.1, S.12.

ドイツに世論調査部門を設置しており、それにも促されて、世論調査のためのいくつかの現地の固有の機関がはやくに誕生している。

また1950年代初頭から、アメリカのマーケティング・リサーチ会社が、ドイツにも子会社や事務所を設立しており、そうした手法の普及に一定の役割を果たした。しかし、これらの会社の業務に対する需要の大部分は、アメリカの子会社あるいはヨーロッパ市場への展開をはかっている同国系企業によるものであり、マーケティング・リサーチの拡大の大部分は、アメリカの直接投資によるものであった。アメリカのモデルは非常に卓越していたので、ヨーロッパでのマーケティング・リサーチの確立の時期には、厳密な模倣が一般的な状況であった⁵⁴⁾。

製品政策・価格政策について——さらに製品政策・価格政策をみると、製品政策では、アメリカ企業とは反対に、ドイツの供給業者には、しばしば、特別なブランド意識の伝統のなかにみられた連続性を志向した製品政策を優先する傾向がみられた。この点は、ダイムラー・ベンツのような高品質に基づくブランド力重視の企業にとくにあてはまる。こうした傾向について、S.ヒルガーは、「時流に制約されないモデル政策」として特徴づけている。同社では、1950年代末以降、車体のみをわずかに変えることによってできる限り少ないコストで外見上での差別化をはかるという製品戦略がとられた。同社は、市場へのそうした譲歩によって、アメリカ的な慣習を抑制し、それでもってヨーロッパ市場でのモデルチェンジの周期が一層早まるのを防いだ。ただその場合でも、ヨーロッパでは、はやいモデルチェンジによる販売方法が「計画的陳腐化」として非難されたり、高い開発コストのために無駄使いの政策という烙印をおされるという傾向もみられ、その限りでは、ドイツに限定されるというよりもヨーロッパ的な特徴を示すものであるという面もみられる⁵⁵⁾。しかしまた、ヨーロッパ市場への依存度が高いドイツ企業にとっては、市場にみられるこうした特性は、同地域をターゲットとするマーケティングにおいても、そのようなドイツ的な製品政策が一定有効であるという条件をなしたといえる。

また価格政策・条件政策をみると、アメリカのそれは徹底して市場諸力の自由な作用に従うというものであった。これに対して、ドイツでは、例えばブランド製品に対する価格維持、景品規定あるいは割引法にみられる国家の規制の方策の影響がみられた。また戦前には例えば市場協定の形態で伝統的な温和な競争政策を優先していたドイツ企業は、アメリカの商習慣をあまり実行することができなかった。アメリカの供給業者は戦後低価格と割引でもってヨーロッパ市場における動揺に対処したのに対して、ドイツの供給業者には、1960年代末の成長の鈍化に直面して、通常の高価格を維持しようとする動きがみられた。しかし、価格競争の一層の激化のもとで、例えばヘンケルをみても、同社は、1960年代末以降、洗剤業務での異例の価

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

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

格の引き下げとたえまない割引行動によって、それまでのかたくなな態度を一層変化させてきた。その後には、最も強力な競争相手である P&G との価格競争の結果、ヘンケルはアメリカの競争政策と伝統的な価格政策との間のひとつの中間的な道を示す妥協的解決へと至った。そこでは、ペルジルなどの大きなブランドは絶対的に必要な程度でのみ割引きや特売を行うのに対して、他の製品では競争状態にみあう供給によって全体的な市場シェアを守るべきとされた⁵⁶⁾。

当初はアメリカのマーケティング戦略は、個別的にはしばしば伝統的な信念と両立しないとされたが、全体的にみれば、それは、ドイツ企業の販売政策のコンセプトに持続的な影響をおよぼした。アメリカ企業の手段やノウハウは、例えば製品政策や宣伝では取り入れられたが、その受容の程度は競争の激しさにかかっていた。宣伝の内容を度外視すると、1950年代末以降、市場調査や意見調査の新しい技術に依拠した販売政策のはるかに強力なシステム化がみられた。しかし、競争秩序によっても影響を受けているドイツの生産者の価格・条件政策に関していえば、企業が既存の伝統から離れることは明らかに困難であったという面もみられる⁵⁷⁾。

また戦後のアメリカの重要な影響のひとつとして、スーパーマーケット、セルフサービス店、チェーンストア、ディスカウントストアの導入・普及、マーチャンダイジングや宣伝、広報活動など、新しい業態の出現とそれにとまなうマーケティング手法の導入・展開がある⁵⁸⁾。それらは、ドイツの消費構造、消費社会の変化といった文化的側面にもかかわる重要な変革をもたらす契機をなすものであり、その意味でも重要な問題であったといえる。

以上のようなマーケティング手法の導入の問題をめぐっては、1950年代・60年代には市場志向の経営への転換の動きは、企業によって異なっており、戦後の売手市場から買手市場への移行という条件の変化についても、原料産業と消費財産業とでは異なっていた。また販売、マーケティング、宣伝および消費者の問題に関する感じ方に関しては、産業部門や個別企業の内部でさえ異なっており、そこでは、個人の経験、感じ方や考え方が、重要な役割を果たした。重工業では、カルテルの存在のような歴史的な理由から、1960年代半ばまで、販売、宣伝およびマーケティングには副次的な意義しか認められていなかった。これとは対照的に、化学産業や人造繊維産業では、トップ・マネジメントは、マーケティングにはるかに大きな注意を払っており、その手法の導入はすでにかなりはやくに始まっている⁵⁹⁾。1970年代初頭のブーツ・

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

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

58) この点については、例えば C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.241-50, H.G.Schröter, *a.a.O.*, S.109-10, H.G.Schröter, 'Revolution in Trade'. *The Americanization of Distribution in Germany during the Boom-Years, 1949-1975*, A.Kudo, M.Kipping, H.G.Schröter (eds.), *op.cit.*, 2004などを参照。

59) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.226-7, C.Kleinschmidt, *Driving the West German Consumer Society*,

アレン&ハミルトンの報告書でも、とくに消費財産業の多くの進歩的な企業ではアメリカのマーケティング・コンセプトが理解され、また導入されており、市場調査、販売および販売促進、広告・宣伝などのマーケティングを構成する機能がそれなりに展開されていた。これに対して、生産財産業の多くの企業では状況は異なっており、市場の要求が前提とされるのではなく、なお依然として主に生産が前提とされていたと指摘されている⁶⁰⁾。

このように、ドイツでは、アメリカ的なマーケティング手法の導入をめぐつても、産業や企業によっても対応に相違がみられ、その導入の全般的状況の把握とともに、主要産業部門とそこでの代表的企業における展開、その特徴の解明が重要な問題となってくる。そこで、つぎに、マーケティング手法の導入を主要産業とその代表的企業についてみることにしよう。

V 主要産業部門におけるマーケティング手法の導入とその特徴

1 化学産業におけるマーケティング手法の導入とその特徴

まず化学産業についてまずみることにするが、この産業は、戦後になって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であった。ここでは、個別企業の代表的な事例をとお試みていくことにする。

グランツシュトッフについて——まずグランツ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・宣伝の手法であり、ここでは、デュボンが手本とされた。なかでも、投資決定にさいして、市場の影響の考慮、最終消費者との接触の確保の2点が学習された。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、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。また同時に広告の方法の決定に責任を負う宣伝委員会が設置され、アメリカの広告・宣伝の手法の現地での研究、企業や機関の訪問、同国の出版物や雑誌の検討・利用が行われている。グランツシュトッフは、1950年代末から60年代初頭にポリエステル繊維であるディオレンの大規模な宣伝を開始しており、59年にはこの製品のための新しい販売促進の課とチームがおかれている。テレビ広告でもアメリカ志向がみられ、その導入が行われている⁶¹⁾。同社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をなすが、その普及は、経営

pp.83-4.

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

61) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.229-31, C.Kleinschmidt, *An Americanized Company in Germany*, p.182.

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⁶²⁾。

ヒュルスについて——またヒュルスについてみると、他の企業と同様に、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が⁶³⁾、1950年代初頭には、輸出比率の上昇を反映して、広告予算の国内向けと国外向けとの分割が問題とされているほか、広告媒体の検討が行われている⁶⁴⁾。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⁶⁵⁾。1950年代半ば以降にアメリカの手本を意識的に志向したマーケティング戦略を強力に推進していったグランツシュトッフとは異なり、ヒュルスでは、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、50年代後半になっても、全体的にみれば、同国のモデルに注意が向けられることはほとんどなかった。しかし、1960年代初頭のポリエステルの繊維「フェスタン」の導入にともない、他の生産者やそのブランド製品との競争、それともなう市場の諸要求へのそれまでよりも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ている。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なしに、マーケティングが実施されている⁶⁶⁾。

ヘンケルについて——さらにヘンケルについてみると、ペルジルでは、戦後の広告・宣伝活動については1950年にその始まりがみられる⁶⁷⁾。しかし、1953年9月のある内部文書によれば、広告・宣伝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されている⁶⁸⁾。1956年秋には西ドイツの最初の企業として「ペルジル」のテレビ宣伝が開始されおり、それは、ますます同国の完全洗剤市場でのP&Gの並外れた宣伝努力に対する防衛策となったが、情報の程度は明らかに目立たなくなるとされている。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⁶⁹⁾。そうしたなかで、1950年代後半から末には、広告・宣伝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て

62) *Ibid.*, p.183.

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

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

65) Neugestaltung der Industrierwerbung (1951.6.7), *Hüls Archiv*, VII -7.

66) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.234-5.

67) R.Gömmel, Werbeverhalten im Konsum- und Investitionsgüterbereich von 1945 bis 1980, gezeigt an frei gewählten Beispielen, S.16, SAA (*Siemens Archiv Akten*), 49/Lb 457.

68) Niederschrift über die Postbesprechung vom 18.9.1953 (1953.9.19), S.7, *Henkel Archiv*, 153/9.

69) S.Hilger, *a.a.O.*, S.208-9.

いる。1959年に初めてペルジル・キャンペーンのために広告代理店である Troost-Campbell-Edwald GmbH への委託が行われている。同年には、製品計画と広告・宣伝を担当するマーケティング部門が設置されており、そこでは、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⁷⁰⁾。1957年には、ヘンケルは、アメリカの経験を考慮に入れて、かつての販売準備の部署に代わる独立したマーケティングの部署を設置しているが、それは、新しい考え方、既存の販売課や宣伝課とのより強力な調整をもたらした⁷¹⁾。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⁷²⁾。

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。ことに新製品では、競争相手の行動に一層目をむけるようになっていく。1960年代初頭には、アメリカにおける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のなかに設置されている⁷³⁾。

ヘンケルはまた、専門知識をもつ市場調査担当者の養成のために、1961年・62年に経済省の生産性助成プログラムに参加している⁷⁴⁾。また1962年にはコルゲート社との商標交換を模索している⁷⁵⁾。さらにアメリカのブランド製品の代表的な生産者、マーチャンダ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期待されている⁷⁶⁾。このように、アメリカ企業との協力関係を基礎にした取り組みが大規模に行われている。またヘンケルでは、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が導入されているが、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ている⁷⁷⁾。

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ていく⁷⁸⁾。そこでは、利益政策のより長期的な設定とともに、P&G に匹敵するマーケティング・ミックスの

70) R.Gömmel, *a.a.O.*, S.39 (SAA,49/Lb457).

71) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.237.

72) S.Hilger, *op.cit.*, p.211.

73) S.Hilger, *a.a.O.*, S.188-9.

74) Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 31.Juli 1962 (1962.8.2), S.3, *Henkel Archiv*, 153/20.

75) Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.August 1962 (1962.8.9), S.3, *Henkel Archiv*, 153/20.

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

77) S.Hilger, *a.a.O.*, S.203.

78) *Ebenda*, S.189.

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ている⁷⁹⁾。P&G はコルゲートやユニリーバよりもはるかに徹底的、積極的でかつアイデアに富んだ行動を行っていた。ヘンケルでは、将来の競争にそなえて、P&G の手法、目標お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ている⁸⁰⁾。1960 年代末には、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間の差別化がより弱くなるという予測から、徹底的な品目の削減によって、それへの対応がはかられた⁸¹⁾。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、ヘンケル/ペルシルが 50%以上の市場シェアをもつところではプライスリーダーであるべきこと、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⁸²⁾。

またこれら 3 社以外の企業についてみても、1950 年代末から 60 年代初頭にかけての時期は、バイエルやその子会社のアグファなどの他の企業にとっても、新しいマーケティングや宣伝の戦略への参入、ほぼ例外なく直接的ないし間接的にアメリカのモデルを志向したドイツ企業におけるマーケティングの躍進を示した時期であった⁸³⁾。

このように、化学産業では、戦後の石油化学製品の多様な拡大や合成繊維などの製品の最終需要への結びつきにみられるように、消費財の製品分野の大量生産の進展と急速な発展のもとで、アメリカ的なマーケティング手法での対応、市場への適応が重要な課題となった。それだけに、他の産業と比べても、そのようなアメリカ的な手法の導入が強力に推進された。また化学産業の消費財分野でのアメリカの優位を背景にした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いという点も特徴的である。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だけではなく、それとは一定の距離をもって対応した企業がみられたことにも注意しておく必要がある。

79) Auszug aus dem Protokoll Nr.3/1968 über die Sitzung des Verwaltungsrates der Persil GmbH am 4. April 1968, *Henkel Archiv*, 451/55, Niederschrift über die gemeinsame Post PERSIL/HENKEL/Böhme/Hi vom 9.1.1968, S.7, *Henkel Archiv*, 153/42.

80) 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, S.7, *Henkel Archiv*, 153/42.

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

82) Stanford Research Institut, Langfristigen Planung für Persil/Henkel, Phase II : Strategische Plaung, 2.Bd, Juli 1968, S.339, S.344-6, *Henkel Archiv*, 251/2.

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

2 電機産業におけるマーケティング手法の導入とその特徴

また電機産業をみると、戦後の市場の拡大と国際競争の激化がアメリカのマーケティング手法の導入による対応の必要性和重要性を大きく高めることになった。ジーメンスでは、はやくから宣伝などの販売活動の取り組みが行われているが、1948年の通貨改革は、戦後初期のインフレーションの終息をもたらすことになり、同社の広告・宣伝にとって出発点を意味した。この通貨改革にともない、すでに1938年に設立されていた広告宣伝本部の活動の重点が、販売の宣伝支援に移っている。1950年代には、宣伝調査によって、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。すでに1950年代半ばには、消費財業務の意義の増大とそれにとまなう大量製品の販売のための宣伝計画のたえまない拡大によって将来には宣伝の方策の効果のより組織的な追求が必要となるという認識がなされていた⁸⁴⁾。また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に対する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ていく。さらに日用品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ている。投資財の部門でも、技術の領域における多くの新しい発展のゆえに、セールスマンには人的な関係の形成の支援のためにより多くのすぐれた情報手段が必要となったが、宣伝用パンフレット、印刷物や新聞などの広告がその重点をなした⁸⁵⁾。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、市場調査、販売計画・生産計画といった課題が生まれたとされている⁸⁶⁾。

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。コミュニケーションの方策の計画・実施では、イメージの確立・明確化がますます重要となったが、ジーメンスは、電機産業の大企業のなかで、イメージ分析の利用の先駆者となった。広告宣伝の組織に関しては、1962年までは規模や重要性の異なる活動領域が併存していた。しかし、それ以降、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メンス流の広告スタイルの維持にあたる専門の部署への分割が行われている⁸⁷⁾。

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形成のための基礎を提供するようになっていく。ドイツでは、科学的分析は1950年代

84) O.Schwabenthan, *Unternehmenskommunikation für Siemens 1847 bis 1989*, München, 1995 (Selbstverlag), S.62-3 (SAA, 9871), R.Gömmel, a.a.O., S.6, S.8 (SAA,49/Lb457).

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

86) H.Illmer, *Warum materialorientierter Vertrieb?*, S.30, SAA, 37/Lk975.

87) O.Schwabenthan, a.a.O., S.85, S.87, S.92 (SAA, 9871).

には当初広告の目的のために利用されたが⁸⁸⁾、60年代には、同社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ている。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、ジーメンスとAEGとの広告宣伝費の比較も行われている。また市場調査、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⁸⁹⁾。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「ジーメ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⁹⁰⁾。また家庭用電気製品を生産・販売するジーメ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、また同業務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ている。そこでは、市場の状況、製品の特徴、製品計画・製品開発、生産、販売、広告宣伝・販売促進の6点に関する質問票による調査が行われている。また訪問先の中小企業においてトップ・マネジメントとの会談が行われている。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なわれており、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ている⁹¹⁾。

このようなジーメンスの広告・宣伝について、R.ゲーマルは、ヘンケルの場合と同様に、1960年代初頭に組織、体系的および広告のスタイルに関して、また市場の状況に関して、いくつかの変化がみられたとしている。その結果、1960年代には、広告宣伝活動は、マーケティングにおける重要な一部分へと発展しており、その時々市場の状況に適応してきたとされている。これに対して、1970年代になると、広告・宣伝は、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ようになっている⁹²⁾。

3 自動車産業におけるマーケティング手法の導入とその特徴

つぎに、電機産業の家庭用電気機器部門と同様に耐久消費財部門である自動車産業についてみることにするが、この産業も、マーケティング手法の導入が積極的に取り組まれている部門のひとつであった。なかでも、フォルクスワーゲンは、強い顧客志向・販売志向のもとで、マー

88) 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.

89) R.Gömmel, *a.a.O.*, S.25 (SAA, 49/Lb457).

90) Vgl.Siemens-Serienfabrikate.Eine Untersuchung bei ausgewählten Abnehmerkreisen von Siemens-Erzeugnissen (März 1967), SAA, 37/JLk975.

91) Vgl.Analyse des USA-Kleingerätenmarktes. Reise der Herren Fromm, Prahl und Dr. Rumswinkel vom 15.5. bis 29.6.1968, SAA, 68/Li137.

92) R.Gömmel, *a.a.O.*, S.49, S.57 (SAA, 49/Lb457).

ケティングの諸方策への取り組みが最もすすんでいただけでなく、戦後のはやい時期から独自の展開を行っていた企業のひとつであり、先進的な事例をなした。それゆえ、ここでは最も代表的な事例として、フォルクスワーゲンについてみておくことにしよう。

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られている⁹³⁾。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ている。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、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ている⁹⁴⁾。

また同社は、はやくも1949年8月創刊の広報誌 "*Informationdienst*" の各号において、市場分析、広告・宣伝および顧客サービス機能の必要性と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の取り組みが行われている⁹⁵⁾。顧客サービス部門が再び設置されたのははやくも1945年第4四半期のことであるが、翌年の46年には組織の拡大がはかられている。同部門は、取替部品、技術および顧客サービス研修の3つの部署をもつようになっている⁹⁶⁾。販売・顧客サービス本部は、1948年には国内販売、対外組織、技術、宣伝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7月に設置されている⁹⁷⁾。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、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⁹⁸⁾、51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ており⁹⁹⁾。そうした動きのなかで、1953

93) G.Vogelsang, Über die technische Entwicklung des Volkswagens, *Automobiltechnische Zeitschrift*, 63.Jg, Heft 1, 1961.1, S.6, H.Hiller, Das Volkswagenwerk legt Rechnung, *Der Volkswirt*, 6.Jg, Nr.22, 1952.5.31, S.26-7.

94) C.Kleinschmidt, Driving the WEst German Consumer Society, p.84.

95) Volkswagen G.m.b.H., *Volkswagen Informationsdienst*, Nr.1 (1948.8.1), Nr.2 (1948.10.5), Nr.3 (1948.12.16), Nr.4 (1949.3.10), Nr.5 (1949.5.20), Nr.6 (1949.9.1), Nr.7 (1949.12.16), (*Volkswagen Archiv*, 61/2036), H.Nordhoff, Ein offenes Wort zu unserer Situation, *Volkswagen Information*, Nr.19, 1954.9 (*Volkswagen Archiv*, 174/1588). 約10年後の1959年度の販売・顧客サービス本部の業務報告書では、あらゆる販売促進の諸方策、新しい販売支援、宣伝の手段の創出のための基本的条件として、広範囲におよぶ市場調査・市場分析が重要となっており、そうした活動領域はその前年度にはさらに拡大されてきたことが指摘されている。Geschäftsbericht 1959 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, S.4, *Volkswagen Archiv*, 174/1035.

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

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

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

99) Geschäftsbericht 1951 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, S.17, *Volkswagen*

年には、直接宣伝の方法が問題にされるなど¹⁰⁰⁾、広告・宣伝にも大きな重点がおかれるようになっていく。また 1958 年の "VW Informationen" でも、広告宣伝の基本原則として、販売促進と宣伝の重視が指摘されており¹⁰¹⁾、そうしたなかで、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ていく¹⁰²⁾。1959 年の営業年度には小売組織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ている¹⁰³⁾。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ており、それは、例えば 1962 年のノルトホッフによるディーラー助言会議の開催や小売業者の財務助言制度などにみられる¹⁰⁴⁾。

同社はまた輸出志向が強く、それだけに、輸出拡大のための方策を重視した展開もはかっている。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するとともに、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¹⁰⁵⁾。同社は外国の販売網の整備にもはやくから取り組んでおり、1955 年には国外でも 2,800 の小売業者・修理工場を擁するなど販売・サービス体制の整備がはかられている。同年の "VW Information" では、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されている¹⁰⁶⁾。こうした方策は重要な役割を果たしており、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・ネットワークの質にも大きく

Archiv, 174/1033.

100) Direktwerbung—methodisch betrieben, *VW Informationen*, Nr.14, 1953.8, Sonderheft: Die hohe Kunst des Verkaufens und des Umgangs mit Menschen (*Volkswagen Archiv*, 174/1588).

101) Grundsätzliches zur VW-Werbung, *Volkswagen Informationen*, Nr.14, 1958.8, Sonderheft: Die hohe Kunst des Verkaufens und des Umgangs mit Menschen (*Volkswagen Archiv*, 174/1588).

102) 例えば 1958 年度には 18 の地域において 2,600 人が参加した販売員研修が実施されている。Geschäftsbericht 1958 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, S.7-8, *Volkswagen Archiv*, 174/1035.

103) Volkswagenwerk mit hohen Zuwachsraten.Rund 256 Mill.DM Gewinne—Auflösung stiller Reserven, *Der Volkswirt*, 14.Jg, Nr.36 (1960.9.3), S.2047.

104) 例えば Remarks by Professor Nordhoff at Dealer Advisory Council Breakfast, *Volkswagen Archiv*, 174/742, Jahresbericht 1960 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDEN-DIENST, *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 KUNDENDIENST, *Volkswagen Archiv*, 174/1035, Geschäftsbericht für das Jahr 1965 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, *Volkswagen Archiv*, 174/1035などを参照。因みに国内の小売業者の組織についてみておくと、1966年12月31日の小売業者の数は2,289にのぼっており、前年の同日比でも216の増加となっている。Geschäftsbericht für das Jahr 1966 der Hauptabteilung VERKAUF und KUNDENDIENST, *Volkswagen Archiv*, 174/1035.

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

106) Ansprache von Herrn Generaldirektor Prof.Dr.Nordhoff zur Presskonferenz am 6. August 1955 anlässlich der Fertigstellung des millionsten Volkswagen, *Volkswagen Information*—Ausschnitt zu Heinrich Nordhoff, S.4 (*Volkswagen Archiv*, 174/1588), Eine Million Volkswagen, *Der Volkswirt*, 9.Jg, Nr.32 (1955.8.13), S.11.

負うものであった¹⁰⁷⁾。

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¹⁰⁸⁾。同社では、生産重視の考え方が強く、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、今日的な意味での宣伝の予算が存在しなかった。しかし、1960年代の始まりとともに、西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していくなかで、同社は、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ている¹⁰⁹⁾。

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が、国内市場のそのような変化だけでなく、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、そのような成長率の低下の原因があった¹¹⁰⁾。そうしたなかで、アメリカ的なマーケティング手法の学習・導入が本格的に取り組まれることになる。

フォルクスワーゲンでも、新しい販売戦略および宣伝の方法の導入は、アメリカのモデルと密接に結びついていたが¹¹¹⁾、宣伝の実施・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、現地法人であるアメリカフォルクスワーゲンの社長を務めた 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、宣伝委員会が設置されている。現地の広告代理店による乗用車「カブト虫」の宣伝でもって、アメリカの洗練された広告・宣伝の方法が初めて導入された。1950年代末には、専門の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¹¹²⁾。

また1960年代には、広告代理店を利用した広告・宣伝活動が一層大規模に展開されるようになっていく。例えば1964年度をみても、63年の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ている¹¹³⁾。ことに同社の輸出が一層の拡大をみる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宣伝資料の提

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

108) C.Kleinschmidt, *Driving the West German Consumer Society*, pp.84-5.

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

110) W.Feldenkirchen, *DaimlerChrysler Werk Untertürkheim*, Stuttgart, 2004, S.158.

111) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.250.

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

113) Jahresbericht für den Vorstandsbereich VERKAUF 1964, *Volkswagen Archiv*, 174/1043, Jahresbericht für den Vorstandsbereich VERKAUF 1965, *Volkswagen Archiv*, 174/1043.

供の計画的な展開のほか、いくつかの市場に対する財務的支援、国際マーチャндаイジングカタログの導入によって、できる限り世界的なレベルで調整された販売促進活動の努力がなされている¹¹⁴⁾。

全般的にみれば、フォルクスワーゲン本社の責任者は、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が、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。また同社では、1960年に初めてテレビでの宣伝のほか、イラスト、女性誌やテレビ雑誌での広告を開始している。強化された宣伝活動は、例えば PR 用フィルムの作成、訪問者への工場の公開や交通監視協会との協力での小学 1 年生向けの交通安全教育活動の実施のような宣伝・広報策によっても、補完された。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・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する統一的なマーケティング計画を策定している。このように、同社の戦略は、アメリカの宣伝・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¹¹⁵⁾、その実施・展開においては、C.H. ハーンのような個人に大きく依存するかたちで実現された¹¹⁶⁾。

以上のように、フォルクスワーゲンでは、戦後、マーケティングのための独自の取り組みがすすめられる一方で、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、広告代理店の利用をもとと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。それはまた、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といえる。

4 鉄鋼業におけるマーケティング手法の導入とその特徴

これまでの考察において化学産業、電機産業および自動車産業について、とくに消費財のマーケティングの問題を中心にみてきたが、これらとの比較のために、生産財産業部門である鉄鋼業についても簡単にみておくことにしよう。

鉄鋼業では、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・

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

115) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.255-6.

116) C.Kleinschmidt, *Driving the WEst German Consumer Society*, p.85.

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、価格部門、市場調査、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ることなどが研究されている。そのさいUS スティールがひとつのモデルとして調べられている¹¹⁷⁾。また個別企業における取り組みでは、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および市場開発部門に関する調査を目的とした研究旅行を1955年に行っており¹¹⁸⁾、56年には、このアメリカ企業との間で市場調査や販売会社の設立をめぐる協定が結ばれている¹¹⁹⁾。

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る。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・宣伝、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¹²⁰⁾、鉄鋼業はそのひとつの代表的な産業をなしたといえる。

VI マーケティング手法の導入のドイツ的特徴

以上の考察をふまえて、つぎに、アメリカのマーケティング手法の導入のドイツ的特徴とそうしたあり方を規定した諸要因についてみておくことにしよう。

広告・宣伝の導入における上述のアメリカ化の波にかかわっていえば、とくにフルサービスの広告代理店によって特徴づけられる1950年代の最初のアメリカ化の波は、アメリカ社会の明白な優位を前提としていた。これに対して、大量消費を基礎にしてとりわけマーケティングのコンセプトの受容を必然的にもなった1960年代半ばから70年代初頭までの第2の波は、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みられた。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。例えばアメリカ化は、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置き換えを意味するものではなく、個性の尊重のような広告・宣伝の部分は、決してアメリカ化されたわけではなかったとされている¹²¹⁾。

117) USA-Reise Oktober 1954: Marketing Research, Management Organisation, Industrial Relations. (TA Projekt 09-288) (1954.12.8), *ThyssenKrupp Archiv*, WVS/148.

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

119) Vertrag mit der Armco über die Marktforschung- und Vertriebs GmbH (1956.1.14), *ThyssenKrupp Archiv*, A/34272.

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

121) H.G.Schröter, *a.a.O.*, S.114.

その意味でも、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、アメリカでの経験や発見を基礎にして、1950年代にも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とされている¹²²⁾。ただ戦前のカルテルやシンジケートによる市場支配的な販売政策からマーケティング的なかたちでの市場への対応の方向への転換は、戦後のより寡占的なかたちでの競争の体制への対応、大量生産・大量販売・大量消費型の経済社会に適合的な対応のひとつのあらわれでもあり、その意味でも、戦後の条件変化への適応のための動きの一環をなすものであったといえる。

ドイツの広告・宣伝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が、この部門ほどにはアメリカからの革新の圧力が強く感じられた経済分野もほとんどなく、経済史的・文化的にみれば、広告代理店のモデルほどアメリカ的なものはなかったとも指摘されている。ドイツにおけるその普及・定着の歴史は、ナチス期の中絶がみられるものの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¹²³⁾。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り、高い質の製品やサービスの提供の重視のもとで価格政策や流通チャ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¹²⁴⁾。こうした点も、アメリカの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ものといえる。

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、品質重視、機能重視という市場における購買者の特性、行動だけでなく、企業の側にも生産、品質や技術の面を重視する傾向にあるという経営慣行、経営風土がみられる。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、こうしたドイツ的な特質、あり方は、戦後の大量生産の進展のなかにあっても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考えられる。またドイツでは技術畑の経営者や管理者の占める比重が高かったことも、マーケティングの重要性の認識、それにかかわる職位に対する評価などにも関係しており、そのような手法の導入のドイツ的なあり方を規定する要因ともなった。

122) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.258-9.

123) D.Schindelbeck, *a.a.O.*, S.236.

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

このような事情を反映して、アメリカのマーケティング手法がもつ市場適応策としての効率性に直接つながる部分の方策・要素、そのための原理といった基本的な考え方の導入はすすんだが、そのような市場適応策の背景をなす条件的・環境要因的な部分、ことに市場の特性を反映した条件や経営観、経営の伝統や文化、価値観や規範などの面のアメリカ的特質を反映した部分については、ドイツの条件には必ずしも適合的ではないところも多かった。したがって受け手の反発・抵抗も強く、その導入・移転がすすまなかったり、修正されながらの導入とならざるをえなかったという面が強い。現実には、市場適応における効率性の確保のためのしくみ・原理の導入・適用をはかりながらも、その具体的な利用においては、ドイツ的なあり方が模索・追求されたケースも多かったといえる。こうした状況に関して、W. フェルデンキルヘンは、技術の領域では、国際的な発展に追いつくために外国のパートナー、とくに技術的に主導するアメリカ企業との関係に依存したのに対して、組織、人的資源、マーケティング・販売といった領域では、その直接的な受け入れというよりはむしろ、アメリカモデルがこれらの領域における企業戦略の展開においてひとつの有用な方向づけとして役立ったとしている¹²⁵⁾。

このように、経営のアメリカモデルの適応においては、ドイツの企業によってたんなる模倣というかたちで完全なモデルが受け入れられたわけではなく、意識的な選択、適応のなかで、またそのときどきの企業の状況に合わせての変形でもって、目的に合致したかたちでの具体的な諸方法の受け入れが行われた。そうしたなかで、アメリカ的方式は、ドイツの条件に合わせたかたちで修正されながら一定の特徴的な展開をともなってドイツの経営に具現化されたといえる。アメリカ的な方式、あり方とドイツのそれとの混合・融合は、例えば、個性の尊重や品質といった価値を重視したかたちでの市場特性に合わせた販売・マーケティングのあり方、品質重視・機能・ブランド重視の製品政策、価格政策というドイツ的な要素をアメリカのマス・マーケティングの考え方・手法に組み込みながらの展開となったという面などにみられる。

このようなドイツの企業経営の伝統・経営観、文化的要因という面でみた場合にとくに重要な問題となってくる技術・品質・生産重視の経営観の影響については、つぎのようにいえるであろう。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止め方がされる傾向にあったとされている¹²⁶⁾。マーケティング志向やより直接的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ほか、戦前から市場協定に基づく温和な価格政策が優先されてきたという伝統などの影響もみられ、そのことが、アメリカ的な経営の方式、あり方の導入に対して大きな影響をおよぼし

125) W. Feldenkirchen, *op. cit.*, p.131.

126) 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.

ただけでなく、企業経営のドイツ的な特徴を刻印することにもなったといえる。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¹²⁷⁾も、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同国には適合的であっても、ドイツにおいてはそうではなかった。そうしたあり方は、生産者のサイドに一方向的に立つのではなく顧客の利益を優先する製品の供給、販売のあり方が重視される傾向にもあるドイツには必ずしも適合的ではなく、こうした点にもドイツ的展開を規定した関係のあらわれがみられる。ダイムラー・ベンツのような企業では、高級車か実用車か、乗用車かトラックかを問わず、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¹²⁸⁾。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いた¹²⁹⁾。

また生産力構造的特質との関連でみれば、戦後の耐久消費財部門を中心とする加工組立産業の生産力構造の変革と大量生産の進展、戦前からの伝統をも受け継いだかたちでの熟練労働力に依拠した部分を多分に残した多品種高品質生産の体制¹³⁰⁾による製品差別化の基盤が製品戦略や価格戦略においてもドイツ的なあり方を追求しうる条件をなしたといえる。さらに産業構造的特質との関連でみれば、戦前からの生産財を中核とする構造があり、戦後になって消費財部門の発展が大きくすすんだとはいえ、なお生産財産業の比重が高いという特質は、生産財産業におけるマーケティングの展開においてドイツ的なあり方を規定するとともに、マーケティングよりも生産を重視したかたちでの展開というあり方を規定する要因のひとつをなしたといえる。

以上のように、ドイツの経営観、経営の伝統や文化的要因、制度的要因の作用、さらにまた生産力構造、産業構造および市場構造にみられる戦後のドイツ資本主義の構造的特質にも規定されるかたちで、ドイツ的な経営行動のあり方がみられ、そのような特性とそのもとでの企業の行動原理が、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す要因とし

127) 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.

128) Vgl.Daimler-Benz AG (Hrsg.), *Chronik. Mercedes-Benz Fahrzeuge und Motoren*, Stuttgart, 1966, S. 196, S.202, S.210, Daimler-Benz AG, *Werk Untertürkheim.Stammwerke der Daimler-Benz Aktiengesellschaft.Ein historischen Überbild*, Stuttgart, 1983, S.127, W.Walz, H.Niemann, *Daimler-Benz. Wo das Auto aufging*, 6.Aufl, Konstanz, 1997, S.178.

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

130) 戦前にみられたこうした生産体制については、拙書『ナチス期ドイツ合理化運動の展開』森山書店、2001年、第6章を参照。

て作用することになったといえる。ただこうしたドイツ的な展開、あり方は、市場の構造・特質を反映するものであっただけでなく、歴史的にみれば、拡大する市場のもとで生産力と市場との関係にみられる経済成長期のきわめて有利な特殊な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面もみられる。なおアメリカ的マーケティング手法の導入の状況とそれを規定した諸要因について図式化して示すと、以下の図ようになる。

図 アメリカ的マーケティング手法の導入状況とその規定要因

アメリカ的マーケティング手法の全般的な導入状況	<ul style="list-style-type: none"> 販売部門（短期的戦術）とマーケティング部門（長期的戦略）との分業体制の導入 マーケティングの基本的な考え方・原理、広告・宣伝の手法の導入・普及 消費財部門におけるマーケティング手法の導入の進展と生産財部門におけるその低調 	
アメリカ的マーケティング手法の導入の特徴	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングは技術援助・生産性プログラムのもとでのアメリカ的経営方式の導入のなかで最も成功をおさめた領域 アメリカの広告代理店やコンサルタント会社の役割 宣伝担当の職位の階層的に低い位置 品質、機能重視の差別化的製品戦略 	
アメリカ的方式の修正	<ul style="list-style-type: none"> 計画的陳腐化よりも長期的な製品政策、品質・機能重視の製品政策の優先 製品差別化的要素による高価格政策 	
アメリカ的要素とドイツ的要素との混合	<ul style="list-style-type: none"> アメリカのマス・マーケティングの考え方、手法とドイツの個性の尊重、品質・機能・ブランド重視の製品政策、価格政策との混合 	
ドイツ的展開を規定した諸要因	経営観・企業経営の伝統、文化的要因の影響	<ul style="list-style-type: none"> 技術、品質、生産重視の経営観 技術畑の経営者、管理者の比重の高さ 戦前からの温和な競争政策の優先の伝統 戦前からの販売、マーケティング視点の相対的な軽視の傾向 ドイツ企業の伝統的な価格・条件政策の根強い影響
	制度的要因の影響	<ul style="list-style-type: none"> 戦前のゆるい独占規制を背景にしたカルテルの存在とその影響（重工業におけるマーケティングの価値に対する低い認識） 景品規定や割引法のような国家による規制の影響
	生産力構造的要因の影響	<ul style="list-style-type: none"> 耐久消費財部門における生産力構造の変革と大量生産の進展 多品種・高品質生産の体制、生産力構造による製品差別化的基盤
	産業構造的要因の影響	<ul style="list-style-type: none"> 戦前からの生産財産業を中核とした産業構造的特質 戦後の生産財産業の比重の相対的な高さ
	市場構造的要因の影響	<ul style="list-style-type: none"> 品質、機能重視の市場特性 製品の画一化に対する消費者の抵抗 製品政策としての計画的陳腐化に対する抵抗 競争条件、競争構造に規定されたマーケティングの必要性の認識、導入の産業部門間の差異

（出所）：筆者作成。

