

称号及び氏名 博士（経済学）谷口 佳菜子

学位授与の日付 平成 18 年 3 月 31 日

論文名 「マッコーミック社及びインターナショナル・ハーベスター社の  
事業活動の展開 - 1831 年から第一次世界大戦まで -」

論文審査委員 主査 浅羽 良昌

副査 宮田 由紀夫

副査 上野 恭裕

## 論文要旨

21 世紀になり、あらゆる企業がマーケティングを駆使し海外で活動を行っているが、マーケティングは概念や理論が議論される以前に企業の実践が先行されていた。本論文では、アメリカのマーケティングが生成された 19 世紀後半以降第一次世界大戦前に焦点をあて、この時期の企業の国内外の事業活動を考察した。対象企業としては農産物の生産、すなわち農業の発展に大きく関与することになる農業機械メーカー・マッコーミック社、後に 1902 年、この会社を中核として他 4 社と合同して成立したインターナショナル・ハーベスター社を事例にとりその事業活動を分析した。

マッコーミック社はマーケティング活動において先駆的とされる企業の 1 つであり、19 世紀後半には積極的に海外進出を行った企業でもある。アメリカの農機具の輸出量が増加していくのは 19 世紀末であったが、同社の海外事業活動をブランドの構築と国内でのマーケティング活動の影響から検討した。当時アメリカの直接投資がちょうど増加し始めた時期と同社がヨーロッパに工場を設立していった時期と一致している。20 世紀初頭には同社の海外売上が総売上の約 45% と極めて高く、海外活動の活発な時期であった。

ところで、マッコーミック社及びインターナショナル・ハーベスター社の海外活動をヨーロッパとロシアに着目したのであるが、その理由は両社が早くからヨーロッパへ進出して活動を続け、とりわけ 19 世紀末においては潜在的市場としてロシアに力を注いでいった点に起因する。

第 1 章では、アメリカにおけるマッコーミック社のマーケティング活動を中心にブランドについて考察した。そこで明らかになったのは、ブランドを構築していくマーケティング活動において重要となった品質保証ということである。品質が一貫していないというの

が初期におけるマッコーミック社の欠点であった。それがシカゴに工場を設立することで品質を一定に保つことができるようになった。その後、同社はさまざまなマーケティング活動を行うのであるが、そこで注目されるのがチャンネル戦略である。同社のチャンネルは 20 世紀初頭までに変遷しており、これはまたプロモーション戦略にも大きな影響を与えることになった。マッコーミック社はチャンネルを中心とした戦略を展開し、品質保証やアフターサービスを充実させることによって「マッコーミック」ブランドの構築を行った。

第 2 章では、海外、主にヨーロッパ市場とロシア市場について検討した。ヨーロッパ市場ではアメリカで行われた製造・販売契約によってまず進出されたが、国内同様その品質保証という面を遵守することができなかつたため、刈取機の販売台数を減少させた。同社は輸出が行われるようになると、海外でもチャンネルの構築に力を注いだ。19 世末になると、国内市場は飽和状態になり、海外の潜在的市場を掌握することに目が向けられた。そこで同社はロシア市場を開拓していくのであるが、このときには製造・販売契約は行われず輸出を行った。輸送や通信の発達とともに、同社のチャンネルは発展し、19 世紀末には専門スタッフやサービスの拡充をはかることによって販売台数を増加させた。

第 3 章では、インターナショナル・ハーベスター社によるアメリカでの活動を検討した。前身企業で確立されていたブランドを重視しながら、新たにブランドの構築を行うマーケティング活動が明らかになった。先行研究のマーケティング史によると、1910 年から 1920 年頃が高圧マーケティングの特徴が顕著になる時代であった。高圧マーケティングの主な特徴は高圧販売活動、高圧広告、高圧信用供与である。19 世紀の前身企業の活動と比べてインターナショナル・ハーベスター社の活動でも高圧マーケティング活動がみられた。その一方で、農業の発展を促進する活動を行い始め、顧客である農民とのつながりを重視した展開があった。また、前身企業から受け継いできたブランドを維持しながら、新たなブランド構築へ向けてさまざまな活動がみられるようになり、トレードマークやキャラクターが登場した。

インターナショナル・ハーベスター社は 1914 年以前にあつて海外市場を獲得するために世界中で活動を行っていた。第 4 章では、その中の一部ではあるが、大部分を占めたヨーロッパ及びロシアを考察した。海外では現地生産が開始され、そのマーケティング活動は国内で行われていた高圧的マーケティングの影響を受けていた。マッコーミック社の時代とは異なり、アメリカとほぼ同じようにマーケティングを展開するようになった。それは、セールスマン教育であり、デモンストレーションによるプロモーション活動、さらには信用販売制度の提供であった。このような活動を可能にしたのは、現地国の農業の制度や格付機関の発展などの環境の変化や同社の資金力や組織改編の変化であった。

しかし、現地で生産活動を始める際に、ロシアでは現地ですでに成熟期に入っていたと思われるロブグリーカを生産することにした。同社には似たような機能の製品を生産していたのであるが、その導入を断念していた。また、エンジンの生産に関しても競合他社に水をあけられている。こうした生産活動の好ましくない状況は、IHC という自社ブラン

ドの確立をはかるという長期的戦略との矛盾を生じさせた。合同後、重要とされたのが前身企業から受け継がれたブランドであったが、現地のライバル製品となっていた製品の生産は明らかに矛盾している。ブランド戦略を進めるならば、自社が生産していた製品を一貫して生産することが重要であったろう。しかし、現地生産でのコストなど生産活動での問題がそれを困難にさせた。これがインターナショナル・ハーベスター社にとって海外で事業活動を行う中で問題となり、特にロシアでは第 1 次世界大戦までは大きな成功を収めることができなかつた最大の原因である。

また、農業機械という製品自体は特に現地の気候・風土に影響を受けた。穀物の性質が土地によって異なっていたからである。アメリカ製の機械にさまざまな調節や改良が必要であった。さらにその年の収穫状況が農業機械の売上を左右した。農業機械は現地の労働力市場に影響を与え、また受けるものであった。機械よりも労働者を雇う方が安価な場合にはそちらが優先されるため、労働節約機械の利便性を認知させてひきつけることが重要なことであった。そのため、マッコミック社の時代からデモンストレーションが活発に行われ、セールスマンによる販売促進が不可欠であった。特にインターナショナル・ハーベスター社になってからは、製品ラインが増えたことにより新製品の導入にあたってそうした活動は活発になった。

しかし、農業機械産業は農業が発展するのと同時に成長する産業であり、農業が衰退し始めると需要が減少するため新たな市場を求めることが必要であった。そのためインターナショナル・ハーベスター社はロシア以外にも南米やオーストラリアへ進出している。第一次世界大戦までにインターナショナル・ハーベスター社は海外での活動の割合が非常に大きいものであったのはこのためであり、第一次世界大戦の勃発が将来に大きな打撃を与えたことは間違いない。

## 審査結果の要旨

本論文は、19 世紀後半から 20 世紀初頭にかけてアメリカの巨大企業の一つであった農業機械メーカー、インターナショナル・ハーベスター社ならびにその前身企業の中核を担ったマッコーミック社の国内外における事業活動を販売活動に焦点をあてて研究している。

第 1 章では、マッコーミック社のアメリカ国内における事業活動をブランド構築へのマーケティング活動に注目しながら述べている。自社独自のチャネルの展開、広告、品質保証、アフターサービス、信用販売制度等の充実によってブランドの構築がはかられたとしている。

第 2 章では、マッコーミック社の海外における事業活動をヨーロッパとロシアに焦点をあてて検討し、19 世紀末にいたって漸く国内において採用されていたマーケティング活動のうち、農民に対する信用販売以外の手法が導入されたとしている。

第 3 章では、合同によって成立したインターナショナル・ハーベスター社の国内における事業活動を、新たな企業ブランド構築へのマーケティング活動に注目しながら述べている。同社ではいち早く高圧的マーケティング活動の特徴がみられたとしている。養成学校の設立によるセールスマンやスタッフの拡充、トレードマークやキャラクターの利用、さらには信用販売制度のより一層の活用がその特徴であったとしている。

第 4 章では、インターナショナル・ハーベスター社が海外において現地生産に踏み切る一方、アメリカ国内と同じように高圧的マーケティング活動を展開し、農民への信用販売をも提供しはじめたことを明らかにしている。しかしながら、ロシアの工場はロシア革命によって没収され、フランスならびにドイツの工場はともにドイツ軍に接収・没収されたことにより、現地生産は十分な成果を達成できないがまま第一次世界大戦を迎えたとしている。

両社のアメリカ国内における事業活動については優れた研究がいくつかあるが、セールスマン教育、スライドや映画を用いた広告、同社の農業発展のための社会貢献等については余り検討されていなかった。さらに海外についての研究も十分ではなかった。申請者は従来の研究成果を踏まえ、ウィスコンシン州立歴史協会所蔵の McCormick-International Harvester Company Collection にある手書き資料を現地にて収集・整理しながらこれらについて分析した。ロシア革命勃発直前の 1910 年に、ロシアの工場を設立した経営判断はどのような情報に基づいて下されたものか等、今後に残された課題も多いが、未開拓な分野へ切り込んだ姿勢は高く評価されるべきである。本審査委員会は、本論文の審査ならび最終試験の結果に基づき博士（経済学）の学位を授与することを適当と認める。