

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 4 日現在

機関番号：32641

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380445

研究課題名(和文)ゼネラル・エレクトリック社のマーケティング活動の経営史的研究

研究課題名(英文)Business History of Marketing Operations in the General Electric Company

研究代表者

谷口 明丈(Taniguchi, Akitake)

中央大学・商学部・教授

研究者番号：20103228

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：20世紀の代表的な巨大企業であるゼネラル・エレクトリック社の、マーケティング活動を詳細に検討することによって、20世紀における「マーケティング革命」がどのように進行したのかを明らかにすることができた。また、社会が新産業を受容する過程でマーケティングが果たす役割の大きさを示すとともに、これまでほとんど研究がなかった企業間取引におけるマーケティング活動を解明し、さらに、家電製品のマス・マーケティングの展開を明らかにすることができた。同時に、マーケティング活動を担った人びとの調達・教育・キャリアパスを解明し、さらに、マーケティング戦略の視点から事業部制成立史を再検討する糸口を掴むことができた。

研究成果の概要(英文)：By examining the marketing activities of General Electric Company, a leading gigantic enterprise of the 20th century, I clarified how the "marketing revolution" in the 20th century progressed. In addition to making it clear what kind of role marketing played in the process of accepting new industries by the society, I showed the marketing activities in intercompany transactions that have been rarely studied so far, and furthermore clarified the mass marketing of home appliances. At the same time, I revealed the recruitment, education and career paths of people who were responsible for marketing activities, and grasped the clue to review the history of the divisional structure from the viewpoint of marketing strategy.

研究分野：経営史

キーワード：マーケティング ゼネラル・エレクトリック社 B to B 電機産業 セールスマン 事業部制

## 1. 研究開始当初の背景

チャンドラー (Alfred D. Chandler, Jr.) は *Visible Hand* において、大量生産と大量流通の統合を現代企業の出現の基礎的な過程としてその分析に多くのページを割いているが、彼以後の研究において、特に製造業の研究においては、生産に比べて流通過程の研究はあまりなされてこなかったように思われる。まして、市場創造活動としてのマーケティングの研究は手薄のままであった。ドラッカーは『現代の経営』のなかでマーケティング軽視の事情について「しかし、マーケティングの重要性を完全に理解できるようになるには、販売を寄生的なものとし、生産を紳士的なものとする見方、およびそのような見方の結果としての、生産を事業の中心的な機能とする誤った理論を克服しなければならない。」と述べ、生産中心の思考にその原因を求めている。彼に言わせれば「1900年以降のアメリカ経済の革命とは・・・創造的、攻撃的、先駆的なマーケティングの役割が認識されたことによって引き起こされたマーケティング革命だった」のである。その後、経営学においてマーケティング論は隆盛を誇る地位にまで発展したが、経済史・経営史においては Glenn Porter and Harold C. Livesay, *Merchants and Manufacturers*, Richard S. Tedlow, *New and improved*, Walter A. Friedman, *Birth of a Salesman* といった少数の先駆的研究が挙げられるにとどまっている。しかも、これらの研究はその分析の対象を消費者へのマーケティング (B to C) に置いており、企業間取引におけるマーケティングすなわち B to B の研究は断片的なものしかみることができないし、B to C と B to B を統合して研究しようとしたものは皆無に等しい。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、20世紀の代表的な巨大企業であるゼネラル・エレクトリック社 (以下 GE と略す) の、20世紀の代表的な産業である電機産業におけるマーケティング活動を明らかにすることによって、ドラッカーのいう「マーケティング革命」がどのように進化したのかを明らかにすることである。

本研究の対象である GE は 1892 年にエジソン・ゼネラル・エレクトリック社とトムソン・ヒューストン社が合併して成立した企業であるが、電気という新たに登場したエネルギー源を工場、オフィス、家庭に浸透させるために、全社的に総力を挙げて展開されたマーケティング活動はまさに「創造的、攻撃的、先駆的」であり、GE のその後のマーケティング活動の基礎を作ると同時に、社会が新産業を受容する過程でマーケティングが果たす役割の大きさを示す好事例であると言える。また、GE は以後、発電機、変圧器、モーターをはじめ、いわゆる重電部門のリーディング・メーカーとして君臨し、その後、冷蔵庫、掃除機、ラジオ、テレビと、いわゆる

家電部門でも覇権を確立する企業であり、この企業のマーケティング活動を解明することは、これまでほとんど研究されてこなかった B to B におけるマーケティング活動を明らかにするとともに、大衆消費社会の消費の対象である家電製品のマス・マーケティングの展開を明らかにすることにもなる。さらに、これらのマーケティング活動を担った人びとがどのように調達され、教育され、どのようなキャリアパスを歩んだのかという問題にも光が当てられる。

## 3. 研究の方法

本研究は主として GE の本拠地だったスケネクタディ市の博物館に所蔵されている General Electric Advertising Sales Promotion, and Publicity Department Records 1892-1981 を中心に Downs Collection ; Roger P. Hammond Papers ; Sherwood Gaylord Papers ; GE Organization Directory ; Monogram ; Apparatus Sales Promoter などの GE の内部資料と広報誌を利用してなされる。

## 4. 研究成果

GE の重電部門のマーケティング活動の発展は GE の戦略とビジネス環境の進化に対応した 4 つのフェーズを通じて観察される事が明らかになった。

フェーズ : 創成期 (1892-1922)。誰よりもマーケティングの重要性を理解していたコフィン (Charles A. Coffin) によってマーケティング活動の基礎が置かれた。

フェーズ : 発展期 (1922-1951)。GE のマーケティング活動は、1922 年から 1940 年まで社長であったスウォープ (Gerard Swope) のもとで統括された。スウォープは、家電製品の製造が開始されると B to C におけるマーケティング活動をも推進した。

フェーズ : 成熟期 (1951-1980)。コーディネーター (Ralph J. Cordiner) 社長は、分権化とプロフェッショナル・マネジメントという概念を導入し、GE のマーケティング活動を大きく変化させた。

フェーズ : 変革期 (1981-present)。ジャック・ウェルチ (Jack Welch) 最高経営責任者 (CEO) は GE のリストラクチャリングを推進するとともに、同社のマーケティング業務を改革した。

以下、  
、  
のフェーズについて得られた研究成果を述べていく。

### (1) 創成期のマーケティング活動

#### 初期のマーケティング活動

GE の設立以前において、GE に合併した 2 社、エジソン・ゼネラル・エレクトリックとトムソン・ヒューストンはすでに最初の近代的なマーケティング部隊を創設していた。エジソン・ゼネラル・エレクトリックは、手数料ベースで支払われた独立した販売代理店を、給料を支払う従業員に代え、全国を 7 つの市場に分割し、各地域に地区マネージャーによって統括される地区事務所 (district

offices)を設置した。トムソン・ヒューストンにもエジソン・ゼネラルと同様のマーケティング組織があった。営業マネージャー達はボストンの本社を拠点とし、それぞれが特定の製品や製品グループの販売を担当した。

GE がこれらのマーケティング業務を引き継ぐとすぐに、より統一的な方法でそれらを再編成することになった。セールス委員会担当の第1副社長は、4、5人の製品セールスマネージャーのサポートを得てセールス全体の活動を管理した。エジソン・ゼネラルの地区マネージャーは地元のセールスマネージャーに代わっていたが、地元のセールスマネージャーの活動範囲は1グループの製品に限られていた。これらのマネージャーはスケネクタディ(Schenectady)本社の製品販売マネージャーに報告した。この時点でのGEのマーケティング活動は製品グループのラインに沿って組織されていた。

#### マイクロ・マーケティング

この初期の段階で、GEの使命は電化の新しい技術を導入し、新しいシステムを普及させることであった。GEの販売戦略は、顧客の個々のニーズを満たす新しいシステムを提案し、これらの新しいシステムの利点を顧客に説得し、これらのシステムの安定性を保証することから成っていた。このタイプのマーケティングは、マス・マーケティングではなく、むしろマイクロ・マーケティング(Micro-Marketing)といえる。セールスエンジニア、アプリケーションエンジニア、スペシャリストはすべて、販売チームの取り組みに責任を負っていた。

セールスエンジニアは、顧客のニーズを理解し、特化した製品ソリューションを通じて問題解決の機会を見つけるために、顧客と密接な関係を保っていた。アプリケーションエンジニアは、最適なパフォーマンスを得るための装置の適切な組み合わせを推奨する前に、顧客とセールスエンジニアの間の議論から生まれた生産計画と要件を検討した。スペシャリストは、販売プロセスに参加して、必要に応じて個々の製品に関する情報を提供した。

こうして、販売プロセスが成功裏に行われるようになると、GEの販売組織はより複雑になった。主なマーケティング業務は、一般営業部門(General Office Sales Departments)、コマーシャル・エンジニアリング部(Commercial Engineering)および9つの地区営業所(districts)で行われた。アプリケーションエンジニア・チームを持つコマーシャル・エンジニアリング部は、営業部門ではなくエンジニアリング部門に属していた。一般営業部は、主に製品や業界のラインに沿って構成されていた。各地区営業所にはセールスエンジニア、スペシャリスト、アプリケーションエンジニアがいた。

#### ユニフィケーション

新技術を用いて新しいシステムを導入し、

普及するというGEの使命は、広報と宣伝を通じても追求された。まず、新しいエネルギー(電気)と新しい照明技術が広く認知され、受け入れられなければならなかった。第二に、GEのブランド名を確立しなければならなかった。それによって、GEの製品とシステムはデファクトスタンダードとなりうるのである。このような努力は、長いユニフィケーション(unification)のプロセスとして説明することができ、1895年に営業部(Sales Department)の下で設立された広報部(Publicity Department)によって行われた。

広報と広告活動は主にエンジニア、ビジネスマンそして一般市民に向けられた定期刊行物を介して行われた。もともとはGEのエンジニアのための社内定期刊行物であったゼネラルエレクトリック・レビュー(General Electric Review)は、会社外および世界各地の加入者をすぐに引き付け始め、GEの評判を高めた。技術雑誌、産業雑誌、商業雑誌、一般雑誌、新聞も数多く使用されていたが、さらに、ラジオ放送と映画も盛んに使用された。

#### (2) 発展期のマーケティング活動

##### マイクロ・マーケティングとセグメンテーション

GEのマーケティング活動は、基本的に前の時期と同じように運営されていたが、会社の組織構造はいくつか変更された。営業部は、1926年と1929年にそれぞれランプ部(Lamp Department)と商品部(Merchandise Department)がGEの組織に追加された後、新たに組織された装置部(Apparatus Department)の下の部門となった。1930年代にコマーシャル・エンジニアリング部が営業部に加わり、広報部は1945年に装置部営業部門(Apparatus Department Sales Divisions)の下の広告・販売促進部門(A&SP: Advertising and Sales Promotion Divisions)に改編された。

マーケティング業務は、主に、装置部営業部門、アプリケーション・サービスエンジニアリング部門(Application and Service Engineering Divisions)および10の地区営業所で行われた。これらのさまざまな部門は、セールスエンジニア、アプリケーションエンジニア、およびスペシャリストのチームとマイクロ・マーケティングを続けていた。しかし、製品や事業の標準化が進展し、将来のセグメンテーション(segmentation)の道を切り開くにつれて、個々の製品の販売はますます重要になってきた。個々の製品はOEM(Original Equipment Manufacturer)として製造業者に販売された。また、代理店や流通業者を通じて、電気工事業者、地方自治体、工業用メンテナンス事業者、小売業者に販売された。1945年には装置代理店営業部(Apparatus Agency Sales Division)が代理店や卸売業者の活動を管理・促進するために産業部(Industrial Department)によつ

て創設された。

ユニフィケーションとプロモーション  
ユニフィケーションへの動きは、広報部とその後継者である広告・販売促進部門によって継続的に追求された。1920年、GEは“Advertising Electricity to a Nation”キャンペーンを開始した。GEは、電気が家庭や個人にとって非常に高い実用的な価値を持つということを実証することに最大の努力を費やした。1930年までに、GEは通常の広告活動のための支出に加えて、このキャンペーンに380万ドルを費やした。GEは1930年に約900万ドルを費やし、ディーラーおよびディストリビューターは、GEの電化製品、家電製品、ランプの広告に300万ドルを費やした。この支出により、50億を超える「メッセージ」を流通させることが可能になった。GEの総広告費は、1932年に至る10年間で4000万ドルを超え、すべての電気機器メーカーの全広告の75%以上を占めていた。これらのキャンペーンは、新聞や雑誌だけでなく、全国のラジオでも行われた。1927年から1931年の間に、GEはこの期間中最も人気のある週間ラジオ番組の広告に200万ドルを費やした。GEは、1932年までの10年間、技術雑誌や産業セールスプロモーションで産業広告に1,000万ドルを費やした。1922年から1932年の間に、電化住宅の数は倍増し、農家を含む米国内の全住居の65%に達した。この数字は、都市部では85%とさらに高かった。

第二次世界大戦後、GEは1955年まで続けられた「More Power to America」というスローガンでの新たなキャンペーンを開始した。

個々の製品の販売がますます重要になっているため、広報部とその後継者である広告・販売促進部門は、モーター、ファン、ヒーターを含む個々の製品の各ラインごとの販促に資源を投入し始めた。たとえば、広報部は、1936年に「G-Eモーターがすべてのテストに合格」というテーマでモーターの集中販売促進運動を組織した。

営業部（後に装置販売部）は、これらの幅広いプロセスを通じて、会社のマーケティング活動に集中的な権限と責任を負う組織として確立した。

### (3) 成熟期のマーケティング活動

#### 分権化とセグメンテーション

1951年に社長に就任したコーディネーターは、急速な成長に対応するために会社の組織構造と経営原則の変更を開始した。GEの事業は第二次世界大戦以来ずっと拡大してきており、これらの変更には異なるアプローチが必要であった。コーディネーターの解決の方向は分権化とプロフェッショナル・マネジメントであった。製品部（product departments）が基本単位となり、各製品部は「識別可能なビジネス・エンティティ（an identifiable business entity）」を代表していた。各製品

部は、行動と結果および利益に責任を負うだけでなく、独自の識別可能な市場内のすべての資源にも責任を負っていた。各製品部は、エンジニアリング、製造、財務、従業員・コミュニケーション関係、マーケティングなどの機能を担当するマネジャーを数名有するゼネラルマネジャーによってプロフェッショナル・マネジメントの原則に従って管理された。マーケティングを担当するマネジャーは、コンポーネント・マネージャが置かれたいくつかのコンポーネントと、場合によっては彼らに直接報告するさまざまなポジションを持っていた。

マーケティング活動において生じていた困難もコーディネーターの改革の原因の1つとなっており、マーケティング活動も大きく変化することになる。マーケティング部門のセグメンテーションは進展していたが、標準化や製品の多様化、顧客数の増加と顧客の多様化、競争の激化に伴い、徐々に装置販売部の巨大かつ集中的なマーケティング組織が機能しなくなってきた。分権化の新しい方針は、マーケティングを含むすべての機能の権限と責任を製品部に移すことを強調していた。会社のマーケティング活動の権限と責任を一元化した装置販売部門の存在は、この方針と矛盾していた。しかし、システム販売に重点を置いた部署は依然として不可欠であった。これにより、企画、予算、人事および再編に関して、装置販売部と製品部門との間に闘争が生じたのである。

#### 装置販売部の解体プロセス

これらの闘争の結果、1960年代まで装置販売部門が徐々に解体されることになる。このプロセスでは、システム販売は産業販売部（Industrial Sales Division）に残され、残りは組織の他の部分に引き継がれた。さらに、マーケティング活動の7つの機能のうち一部は中断され、他の機能は縮小された。

装置販売部はそれぞれの産業に従って部門に分けられて産業販売部に再編成された。産業部門（Industrial Divisions）に属した制御、モーター、溶接、産業暖房などの製品部門は、新たに形成された製品部門に移管された。

1952年には、装置部が装置グループ（Apparatus Group）に改組され、営業部（Sales Department）が、産業エンジニアリング&セールス部（Industry Engineering & Sales Department）とフィールドセールス部（Field Sales Department）で構成される営業部門に加え、広告、従業員関係、注文サービス、財務、法務その他のサービスやスタッフ機能などのスタッフ部門を備えた装置販売事業部（Apparatus Sales Division）に再編された。

1953年、セールスとエンジニアリングは再び2つの部門に分かれた。また、営業部には、装置製品販売セクション（Apparatus Product Sales Section）とコンポーネント販売セク

ション (Component Product Sales Section) が設置された。

1955年には、幅広い顧客に販売サービスを提供する目的で流通グループ (Distribution Group) が編成され、装置販売事業部は装置グループからこのグループに移行したが、1957年に装置グループに戻った。また、装置販売事業部では、ユーザー産業営業部 (User Industrial Sales Department)、コンポーネント・中間製品販売部 (Component & Intermediate Distribution Sales Department)、航空防衛産業営業部 (Aviation & Defense Industries Sales Department) を設置した。これらの各部門には、営業部門、アプリケーション・エンジニアリング部門、現場営業部隊が置かれた。コンポーネント・中間製品販売部は、代理店および卸売りの販売だけでなく、OEMを重視して、代理店・卸売り販売セクション (Agency & Distributor Sales Section) とコンポーネント製品販売セクション (Component Product Sales Section) を統合した。

1960年に、装置・産業グループ (Apparatus and Industrial Group) は産業グループに再編成され、装置販売事業部のほとんどのコンポーネントは部からオペレーションにその地位が変更された。1961年には、装置販売事業部が産業営業オペレーション (Industrial Sales Operation) に再編成された。ユーザー産業営業オペレーション (User Industrial Sales Operation) は、システムセールス&エンジニアリング・オペレーション (System Sales & Engineering Operation) として再編された。エレクトリック・ユーティリティ・コマーシャル・セクション (Electric Utility Commercial Section) とエレクトリック・ユーティリティ・エンジニアリング・セクション (Electric Utility Engineering Section) をエレクトリック・ユーティリティ・グループ (Electric Utility Group) に移管し、エレクトリック・ユーティリティ・セールス・オペレーション (Electric Utility Sales Operation) に改称した。コンポーネント・中間製品販売部のコンポーネント部門は、コンポーネント・セールス・オペレーション (Component Sales Operation) に改名され、おそらく産業グループの別の事業部であるコンポーネント・プロダクト事業部 (Component Products Division) に移された。コンポーネント・中間製品販売部のもう1つの部門であるエージェンシー&ディストリビューターセールス開発オペレーション (Agency & Distributor Sales Development Operation) は、そのままの位置にあった。

1957年から1963年にかけて行われたこれらの再編プログラムによって、システムセールス&エンジニアリング・オペレーション (System Sales & Engineering Operation) の本部の販売員数は73人から36人に減少し、

エンジニアの数は157人から113人に減少した。

ユニフィケーションとセグメンテーション

この間、GEはまだ「ユニフィケーション」を追求していた。「More Power to America」キャンペーンが1955年に終わった直後、GEは「Live Better...Electrically」と題した全国規模のキャンペーンを新たに開始した。A&SPは組織図上は1つの事業部 (装置販売事業部) の一部門に過ぎなかったが、GEの社内広告代理店として活動の中心に位置していた。1962年のスケネクタディ・ガゼットによれば、A&SPは世界最大かつ最長の産業広告「代理店」であり、400人のメンバーを有し、GEのほとんどの広告を扱っていた。

それにもかかわらず、GEの各製品部門は、徐々に自身の広告・販売促進部門に依存し、これらの部門は外部の代理店を利用し始め、この時期の「セグメンテーション」傾向のもう一つの兆候となった。

(4) 総括と展望

創成期では、GEのマーケティング活動は個々の製品のマーケティングを単に追求するのではなく、彼らは積極的に個々の顧客ニーズに対する解決策を提案した。言い換えれば、GEはさまざまなシステム製品を販売していた。マイクロ・マーケティングと呼ぶようなこのようなマーケティング活動は、セールス部門のセールスエンジニア、アプリケーションエンジニア、専門家チームによって主に担われていた。同時にGEは、新しい社会制度、すなわち新しい電気文化の実用性を国民に説得しなければならなかったが、ユニフィケーションと呼ぶこの機能は、宣伝部が行った。

発展期において、GEのマーケティング活動はスウォープの社長のもとでしっかりと確立された。マーケティング活動はBtoBにおいて発展してきたが、そこで形成された組織能力は、家電製品の製造の開始しとともにBtoCにおけるマーケティング活動の基礎を形成した。この時期、セグメンテーションが開始され始めたとはいえ、マイクロ・マーケティングとユニフィケーションの両方が依然として追求されていた。

熟成期には、GEのマーケティング活動は、コーディネーターが主導する分権化の下で、各製品部門によってセグメント化された形で管理されるようになった。この理由の1つは、システムが標準化され、電化が広く受け入れられた後、マーケティングの焦点が個々の製品に移行したことであった。この時期に、販売部門が次第に分解し、また、セグメンテーションがユニフィケーションに取って代わることによってマイクロ・マーケティングは重要性が低下していった。

変革期における新しい技術システムと新しい市場の出現は、特定のニーズの解決策を提案し、新しい種類の文化を提案するための

マーケティング活動を復活させることになった。すなわち、マイクロ・マーケティングとユニフィケーションがマーケティング活動の主流へと転じることになる。

以上、重電部門のマーケティングの発展を中心に、その他の部門のマーケティングにも言及しながら研究の成果を述べてきたが、今後は家電部門を中心にBtoCのマーケティング活動の研究を深めていかなければならない。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 件)

〔学会発表〕(計 1 件)

Akitake Taniguchi, Marketing Operations in the Apparatus Division of the General Electric Company, World Business History Congress, 17 March, 2014, Frankfurt(Germany)

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

谷口 明文(TANIGUCHI AKITAKE)

中央大学・商学部・教授

研究者番号：20103228

##### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

##### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：

##### (4) 研究協力者

( )