

Title	インターナショナル・ハーベスター社による企業ブランドの構築 : 1902年から第一次世界大戦まで
Author(s)	谷口, 佳菜子
Editor(s)	
Citation	大阪府立大学経済研究. 2006, 52(3), p.85-98
Issue Date	2006-12-20
URL	http://hdl.handle.net/10466/3450
Rights	

インターナショナル・ハーベスター社による 企業ブランドの構築

—1902年から第一次世界大戦まで—

谷口 佳菜子

1. はじめに

19世紀末から20世紀初頭のアメリカ農業は、農業人口総数が1910年にピークを迎え農場数も増加しており、農産物の輸出比率は高くアメリカ経済全体を支えていた。この時期の農業はアメリカ農業史上農業の黄金時代といわれているが、そのアメリカ農業を牽引したのは収穫機などの農業機械の普及であった。アメリカの全農家の器具・機械の資産額についてみると1900年から1920年には約4.8倍と大きく伸びている¹⁾。このようにアメリカ農業を飛躍させることになった農業機械の製造を行った企業は、どのような活動を行っていたのだろうか。

本稿では1902年にマッコミック社 (McCormick Harvesting Machine Company) を中核に5社の合同により誕生した農業機械業界最大手のインターナショナル・ハーベスター社 (International Harvester Company) に注目する。同社は、1909年の時点で全米で資産額6位、製造業では4位という巨大企業であった²⁾。インターナショナル・ハーベスター社については多くの研究蓄積がある。Alfred D. Chandler, Jr.³⁾ は、ビッグ・ビジネスへ向かったマッコミック社及びインターナショナル・ハーベスター社の活動について考察しており、シンガー社やナショナル・キャッシュ・レジスター社などとともにマーケティング活動を行った先駆的企業の一つに挙げている。小林袈裟治⁴⁾ 氏は、一次資料を用いてマッコミック社およびインターナショナル・ハーベスター社の経営活動や合同について分析を行っており、Barbara Marsh⁵⁾ はインターナショナル・ハーベスター社が直面した問題に焦点をあて同社の盛衰を検討している。Howard William Benson⁶⁾ や Helen M. Kramer⁷⁾、谷口明文⁸⁾ 氏はインターナショナル・ハーベスター社の合同に注目した。マッコミック社やインターナショナル・ハーベスター社の労使関係についてはRobert Ozanne⁹⁾ や伊藤健市¹⁰⁾ 氏、上野継義¹¹⁾ 氏によって研究が行われている。また海外活動に関する研究では、Mira Wilkins¹²⁾ が1914年までのアメリカの多国籍企業の初期における海外事業活動を対外直接投資という面からマッコミック社およびインターナショナル・ハーベスター社を取り挙げて

いる。Elizabeth Cowan Pickering¹³⁾は、マッコーミック社およびインターナショナル・ハーベスター社の海外事業活動をロシアの経済政策との関係から実証する一方、George S. Queen¹⁴⁾はマッコーミック社のロシアにおける活動を考察しており、アメリカの刈取機が1917年以前にロシアの近代化に大きな貢献をしたことを明らかにしている。Fred V. Carstensen¹⁵⁾は、マッコーミック社そしてインターナショナル・ハーベスター社について、第一次世界大戦までのヨーロッパおよびロシア市場における事業活動をマーケティング活動と直接投資を中心に分析している。

このようなインターナショナル・ハーベスター社の研究に関する優れた研究にもかかわらず、20世紀初頭における事業活動をブランド構築という点から分析されてはこなかった。また、従来の研究ではブランドの代表的なケースとしてこれまでアイボリー石鹸 (P&G) やコカコーラ、ナショナル・ビスケット・カンパニーなどさまざまな企業が挙げられてきたが¹⁶⁾、これらの企業が農業の黄金時代にあたるこの時期にブランド構築を行ったことを明らかにされているものの農業機械メーカーを取り上げた研究はほとんどなかったと述べている。そこで、本稿では20世紀初頭におけるインターナショナル・ハーベスター社の事業活動の展開から今まで詳細な検討がされてこなかった同社による企業ブランドの構築を考察する。

企業ブランドは、企業イメージや信頼性といったブランド差別化に役立つ連想を確立することができるため、その構築は企業全体の価値を高めるのに有効となる。本稿はまず、インターナショナル・ハーベスター社設立後の状況について検討し、次に同社による企業ブランド構築への背景を明らかにしてその多様な活動を、セールスマン教育、トレードマークやキャラクターの創成、広告活動、さらにはイメージ創成のためのさまざまな企画等々に焦点をあてて分析する。本稿では、Wisconsin Historical Society 所蔵の McCormick-International Harvester Company Collection の一部である *The Harvester World*¹⁷⁾ を主に利用する。これは組織内およびディーラーに向けて発行された月刊刊行物で、社員やディーラーなどによる寄稿記事や写真が多く含まれている。

2. インターナショナル・ハーベスター社の設立

インターナショナル・ハーベスター社は、1902年にマッコーミック社、ディアリング社 (Deering Harvester Company)、ミルウォーキー社 (Milwaukee Harvester Company)、プラノ社 (Plano Manufacturing Company)、ワダー、ブッシュネル&グレスナー社 (Warder, Bushnell & Glessner Company) の5社の合同により設立した。19世紀末に激化した収穫機戦争と呼ばれる競争は同社の成立によって終結した。インターナショナル・ハーベスター社はどのような組織となり、事業活動が行われるようになったのであろうか。

上記の前身企業の中で中核となったマッコミック社は各地に独自のチャネルを網羅するとともにブランドの構築を行っていた。合同前の各前身企業はマッコミック社と同じように、ブランドの確立を目指していた。各前身企業のブランドを所有することになったインターナショナル・ハーベスター社は、合同直後には合同前の代表者に生産活動の管理を残すことを決定していた。旧工場はディヴィジョンと呼ばれるようになり、ディヴィジョンの代表者は、所有の製品ラインに沿って各自のディヴィジョンの事業を管理することになった。1902年末には11の委員会¹⁸⁾が設置されて生産・販売の調整が行われるようになっていたのであるが、経営委員会は購入すべき原材料の量と生産台数と機械の種類についておおまかに規則を設けただけで生産活動は各ディヴィジョンに任されていた。製造委員会はいくつかの標準化された型の機械を生産することを提案していたが、販売委員会は異なるブランドを保持することを主張し、その提案に反対した。合同後も従来から確立してきた各社のブランドを維持することが重視されていたことがわかる。

しかし、このディヴィジョン・ブランド別の生産・販売活動は思いのほかうまくいかず、1903年には事業をより集権化し規模の経済を目指して10の部門¹⁹⁾が設立することになったが、それでも売上は減少した。そのため、1904年各ディヴィジョンによる管理が廃止されることになった。このときまで、インターナショナル・ハーベスター社は1つの企業内で前身企業各社（旧企業ブランド）が競争しているという状態にあり、根本的な改革が必要となっていたのである。同年、サイラス・ホール・マッコミック, Jr.に執行業務に関する最高権限が与えられた。また、合同時の構成企業の1つであるミルウォーキー社は販売子会社としてインターナショナル・ハーベスター・オブ・アメリカ社 (International Harvester Co. of America)²⁰⁾へと改名されて、インターナショナル・ハーベスター社のすべての農機具の販売が委ねられた。1910年までインターナショナル・ハーベスター・オブ・アメリカ社のすべての役員と取締役はインターナショナル・ハーベスター社と同じで、大部分が同じスタッフによって管理されていた。

このように、インターナショナル・ハーベスター社では1904年の組織再編によってディヴィジョン別の管理から統一された管理機構が整えられて生産・販売の活動を支える基盤ができ、後述するインターナショナル・ハーベスター社の企業ブランド構築の重要な一歩となった。

3. 企業ブランド構築に向けた事業活動の展開

(1) 製品ラインの拡大

農業機械業界では、19世紀には畜力を中心とした収穫機の生産が中心であったのが、20

世紀に入りガソリン・エンジンを用いたトラクターが市場に導入されたのをはじめ、さまざまな機械が新たな労働節約機械として登場した。それに伴い、インターナショナル・ハーベスター社は合同によって生産する農機具を拡充した。そもそも主な構成会社の5社は収穫機を中心とした農業機械メーカーであったが、インターナショナル・ハーベスター社は合同後、さらに次々と既存企業を買収あるいは販売契約を締結してその製品ラインを拡大させている。

インターナショナル・ハーベスター社は、1906年までに東部への市場シェア増大のため収穫機に加え小型農具を生産・販売していた D.M. Osborne & Co. の買収を始めとして、Minnie Harvester Co.、Aultman-Miller Co.、Keystone Co. を獲得している。また、J.S. Kemp Manufacturing Co の肥料散布機事業を買収し、1905年にファーム・ワゴンのメーカー、Weber Wagon Co. を吸収している。買収を進める一方、カナダ市場でプラウを販売している Prlin & Orendorff Co. と Oliver Chilled Plow & Co.、播種機のメーカーである American Seeding Machine Co. と販売契約を行った。プラウの販売に関しては、アメリカ市場では販売しておらず、カナダ市場向けに契約を行った²¹⁾。買収で拡大した製品ラインと十分な工場設備を手に入れたインターナショナル・ハーベスター社は次のように生産する製品ラインを整備していった。

ミルウォーキー工場での生産は、収穫機からガソリン・エンジン、トラクター、クリーム分離機へと新しい製品を担当することになり、今まで生産されていたミルウォーキー製の機械はマッコミック工場で生産された。ガソリン・エンジンは1904年に生産され始め、クリーム分離機は1905年、トラクターは1906年に生産が開始された。ミルウォーキー工場では、1馬力から45馬力までのさまざまなサイズのガソリン・エンジンが生産されており、それらは乾草圧縮機や飼料粉碎機、クリーム分離機といった製品の動力源として活用された。ガソリン・エンジンはさまざまな用途に利用でき他の製品の購入にもつながるため、その高品質を保つことが重要であった²²⁾。

プラノ工場での収穫機生産は中止され、プラノのブランドはディアリング工場で生産されるようになった。プラノ工場では、そのかわり1905年に肥料散布機、翌年ワゴンの生産が行われるようになった。チャンピオン工場は収穫機を製造したものの、肥料散布機や小型農具が追加された。干し草用フォーク (hay tools) は1903年から、散布機は1908年から生産されている。買収した Minnie Harvester Co. のセント・ポール工場では、1906年、バインダー用のトワイン (麻ひも)²³⁾ の生産が行われた。マッコミック工場とディアリング工場は数種類のブランドの収穫機 (コーン・ハーベスターを含む) とバインダー用トワインの生産が続けられた。オズボーン工場は取得時と同じライン、すなわち収穫機 (コーン・ハーベスターを含む)、耕作農具、トワインの生産が行われた。キーストン工場では、主に干し

草用フォークが生産された。トラクターの生産のためにシカゴのマッコミック工場の近くに新しい工場が建設され、1910年にその製造が始められた。ウェーバー工場はワゴンを生産し、ニューアーク・バレー工場とウォータールー工場では肥料散布機を生産した。アクロン工場では、オート・ワゴンの生産が1907年頃から開始されている。

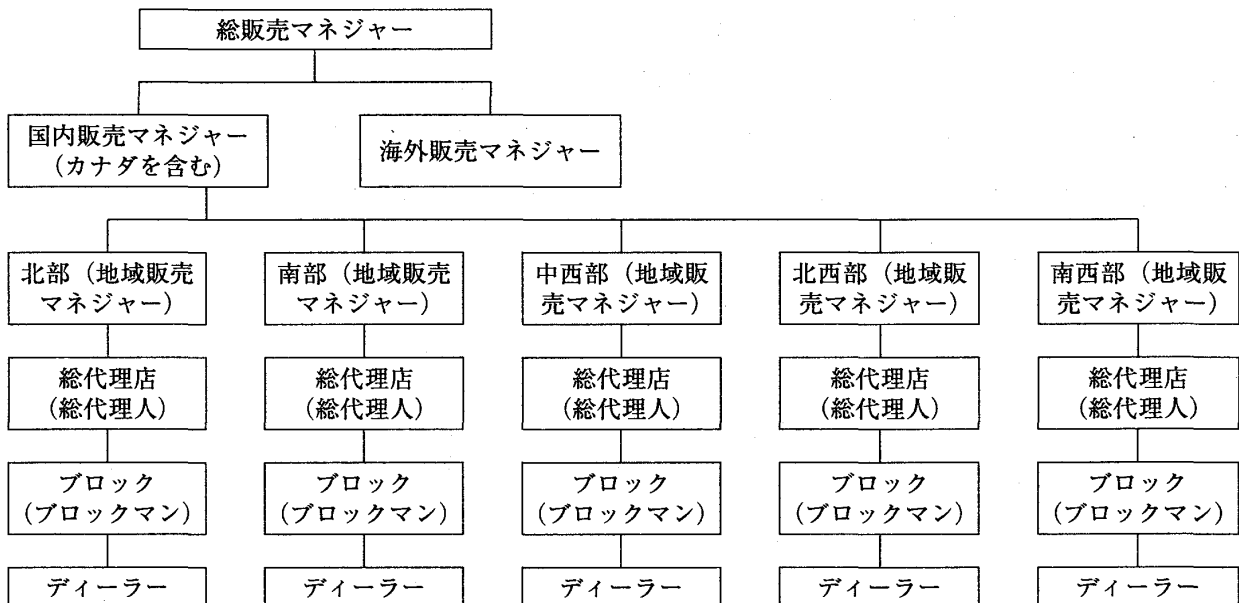
インターナショナル・ハーベスター社は買収した企業が所有していた「Buckeye」、
「Keystone」、「Minnie」といった収穫機や草刈機のブランドも取得した。しかし、これらのブランドはすでに市場からほとんど消滅していたのでその生産を行わなかったが、当時農場で使用されている機械の修理部品については需要に応じて生産した²⁴⁾。収穫機に関しては、合同の中心となった企業のブランドの生産に集中したようである。

これらの拡大した製品ラインに信頼性を与え、保証するためにインターナショナル・ハーベスター社は企業ブランドを掲げて事業活動を進めていった。

(2) チャネルの拡充と人的販売活動

インターナショナル・ハーベスター社を構成した主力企業のマッコミック社のマーケティング活動の中心となってきたのは、チャネルの構築でありそれを通じて行われるセールスマンによる販売促進であった。インターナショナル・ハーベスター社のマーケティング活動は、合同により前身企業のそれと比べて格段に発展した。1902年の同社の創設時からチャネルは効率的に整理されていった。

図表1 インターナショナル・ハーベスター社のチャネル (1910年頃)



(出所) U.S. Bureau of Corporations, *The International Harvester Co.*, Prototype of American Big Business, vol.1, Gozando Books, 1985, pp.295-296より作成。

まず、セールスマンを活用するのに重要な当時のチャンネルをみてみよう。販売活動は、形式的にはインターナショナル・ハーベスター・オブ・アメリカ社によって行われており、同社がインターナショナル・ハーベスター社の機械や製品を扱っていた。図表1に示したのはインターナショナル・ハーベスター社のチャンネルである。同社の販売活動はシカゴの総販売マネジャー（general sales manager）によって監督されており、彼の下には、アメリカとカナダでの販売活動を担当する国内販売マネジャー（domestic sales manager）と世界のその他の場所を担当する海外販売マネジャー（foreign sales manager）が一名ずついた。アメリカに関して詳細をみると、国内は北部、南部、中央部、北西部、南西部の地域に分けられ、その各地域はシカゴの本社の地域販売マネジャー（district sales manager）の直轄にあった²⁵⁾。各販売地域は総代理店に分けられているがその数は約90に上った。各々の総代理店には倉庫、リペア・ルームがあり、テリトリーでのニーズに対応できるようになっていた。

総代理店には巡回セールスマン（traveling man）や事務員がいて、総代理人（general agent）は地方のディーラーと契約を承認し、担当地域の総合的な管理をした²⁶⁾。総代理人のテリトリーは、1つあるいはそれ以上のカウンティの「ブロック」に分けられていた。各ブロックにはブロックマン（block man）と呼ばれる巡回セールスマンがディーラーとの取引を直接監督する。当時インターナショナル・ハーベスター社は約700人のブロックマンを雇用しており、彼らはディーラーのニーズや財務状況、競合他社の製品がテリトリー内でどれくらい扱われているかなどの情報を得るため、ディーラーと絶えず接触をはかっていた。ディーラーに関しては、ある一定のテリトリー内では同じブランドでディーラー同士が競合しないようにされていた。またセールスマン（canvasser）がブロックマンを補佐するために雇用されており、近隣の農民の間でインターナショナル・ハーベスター社製の製品の注文を勧誘した。これらのセールスマンは1年間に数回農民を訪問し、彼らのニーズを聞くなどして情報を得てそれを会社に報告していたようである。インターナショナル・ハーベスター社はまた、機械の起動の仕方を教えたり、使用中に発生する問題に応じるため専門スタッフ（expert）や信用販売の集金のためのスタッフを雇用していた。

インターナショナル・ハーベスター社はこのような組織を持つことで、以前よりも効率的に管理と調整を行えるようになった。ディーラーとセールスマン、専門スタッフの働きにより、多様化した製品への対応を可能にしたのである。

19世紀末には農業機械業界では競争激化のため、セールスマンによる手段を選ばないような販売方法がとられたが、20世紀になるとセールスマン教育が徹底されるようになった。インターナショナル・ハーベスター社は新製品の生産を始めるようになったが、それを販売する販売員や専門スタッフがその知識を持っていることが重要で彼らの養成が厳しく行われていた。例えば、ミルウォーキー工場ではガソリン・エンジンについて教える養成所があっ

た²⁷⁾。その目的は、セールスマンや現場で専門スタッフとしての業務の人物をじっくり養成することと、潜在的購入者への聡明な会話の能力をセールスマンに身につけさせること、専門スタッフに十分に効率的な方法でガソリン・エンジンを据え付けたり、組み立てたり、修理したりできるようにするために実践的な経験を積ませることであった。授業内容にはガソリン・エンジンの構造や稼動といった理論と実技が含まれており、考えられる機械のトラブルを解決する能力の習得を目指していた。また、研修生は十分な知識を身につけるため、生産過程を鑄造工場から見学し工場を離れる前にテストを受けることになっていた。そのテストでは少なくとも90%の正答率が求められた。こうした厳しいセールスマン教育が行われたのは、さまざまなサービスが必要であり、販売を支援すべきディーラーと実際に製品を購入する農民に対して不可欠なものであったからである。

セールスマン教育を行ったり、インターナショナル・ハーベスター社の一員であるということを示すことは企業ブランド構築において重要であった。同社は総代理人やディーラー、セールスマンなども含め、生産・販売にかかわるすべての者にインターナショナル・ハーベスター社の組織の一員であることを自覚させ、同社と同社製品へのロイヤルティを高めた。

(3) ブランド要素の創成と広告活動

ここではインターナショナル・ハーベスター社によって行われたブランドを識別するための構成要素となるトレードマークとキャラクターの創成に注目してみよう。トレードマークとキャラクターは視覚的にブランドを識別するのに有効である。

インターナショナル・ハーベスター社は、社名の頭文字をとったIHCという愛称を組み合わせでロゴマークを作りトレードマークにした。IHCというトレードマークは、それが製品に付与されることによって、インターナショナル・ハーベスター社製品の宣伝に役立ち、さらにその信頼性を与えた²⁸⁾。アイオワ州の総代理人によると、「IHCトレードマークは重要な要素である。そのトレードマークが付与されたエンジンはそれをつくることができる優秀な頭脳と正直な手と同様に完璧であるという保証をしており、原料と出来映えは最高級であることを示す」と述べている²⁹⁾。テネシー州の総代理人は、ある農民がオフィスに電話でIHCブランド (IHC brand) である「Osborne³⁰⁾」のまぐわ (harrow) を取り扱っている代理人を尋ねてきたことがあったことを述べている³¹⁾。この農民はインターナショナル・ハーベスター社の広告を目にして同社製品の購入を決め、農機具のディーラーを訪れた。しかしこのディーラーはインターナショナル・ハーベスター社製品を取り扱っていなかったため、IHCと付いていない製品を勧めた。農民は自分が欲しいものをわかっていることを伝えてその製品の購入を拒否し、IHCブランドの購入のために総代理人に電話をしたのであった。

これらの例は出所を明らかにして保証し、競合他社の製品と自社製品を識別する、また自社製品を想起させるという機能を果たしていることを明示している。また、彼らは「IHCブランド」という言葉を使用しており、インターナショナル・ハーベスター社がブランド構築という意識を持ってさまざまな活動を行っていたことを示している。合同後、インターナショナル・ハーベスター社は、合同前からの確執が企業内で残ってはいたものの、IHCブランドの構築を行うことで統合を進めていった。

インターナショナル・ハーベスター社は、節約と繁栄を象徴し、記憶に残るようにトウモロコシなどの農産物を組み合わせてキャラクターを創り、それを広告や販売促進活動などに用いていた。同社は、IHCのトレードマークと結びつけるため、トレードマークを盾にしてそのキャラクターに持たせた。このキャラクターは、「Prosphy」といい、その名前は繁栄や幸運、成功といった意味を持つ「Prosperity」がもとになっている。このキャラクターは、同社の製品がステート・フェア（State fairs）や展示会などに出品されるときには一緒に飾られ、また広告にもよく登場した。キャラクターを用いることで、ブランドへの親近感が増しブランド認知が高まるため現在では多くの企業が当然のごとく用いているが、それが20世紀初頭の農業機械メーカーでも見られた。

広告活動についてみると、合同後生産されるようになった製品であるクリーム分離機は、女性の労働を軽減する製品であったため、「Lily」や「Bluebell」というようにネーミング自体に花の名前が使用されたり、広告でも製品と一緒に女性を描いたものが多く見られた。また、アイオワ州では代理店が女性向けに「Lily Cream Separator」にちなんだコンテストを開催しており、6つの地域紙に広告を掲載して多くのポスターを人目に付くところに掲示しこのブランドの認知を高めた³²⁾。

新たな広告ツールとして、インターナショナル・ハーベスター社はディーラーに広告スライドの提供を行っている。映画館で使用される自社製品を宣伝するための47種類のスライドが準備されていた。これらのスライドはディーラーが総代理店を通じて注文することができるようになっており、スライド広告キャンペーンを行うように促進した³³⁾。

(4) IHC サービス局 (IHC Service Bureau) の設置

強力な企業ブランドを創成する上で欠かせないのが、顧客や株主、メディア、一般大衆などのステークホルダーの描くイメージと自社のビジョンや組織文化を一体化させることである³⁴⁾。ここでは、インターナショナル・ハーベスター社の企業ブランド構築に大きな役割を果たしたIHCサービス局の設置に注目して検討していく。

IHCサービス局は、農民に実用的で役立つ情報を与え、農業の発展に寄与するために設けられた。IHCサービス局は、3つの業務に分けられていた。1つは講演活動や、農業紙、地

方紙 (county newspapers) への農業に関する有益な記事の提供である。もう1つは大学などの教育機関に自社の機械を設置したり、ブックレットや図表 (chart and exhibits) を配布することである。ブックレットやインターナショナル・ハーベスター社の年鑑はIHCサービス局から各州の教育長に送られた。最後の1つは、農業に関する調査や実験であるが、これは後に農業実験部門 (Agricultural Extension Department) に移った。

講演活動では、The Romance of Reaper と題してイベントが行われたのであるが、その内容は近代までの農業の発展を説明するもので、スライドや動画 (moving pictures) を利用して行われた。こうしたイベントはフェアや大学、学校、農業団体など興味を示すような人々がいる場所で開かれている³⁵⁾。The Romance of Reaper が成功した後には、人間による十分な食物を得るための長い奮闘と、最終的にどれほど食物を豊富に得ることができるようになったかということを示した The Dawn of Plenty というイベントも行われた。

農業に関する情報を農民に提供するため、IHCサービス局では、学校や大学に約5万ドル相当の農業機械を貸し出したり、農民、酪農家、果物栽培者、牧畜業者、教師、学生などさまざまな人から彼らが直面した農業の問題を集めて、調査や実験を行いその結果を公表したりしていた。

インターナショナル・ハーベスター社はこのような活動が最終的には自社に利益をもたらすことは事実であるけれども、競合他社の機械を購入する人や機械自体を購入しない人にも利益をもたらし、農業の発展に貢献するものであること主張している。しかし、顧客に直接接するディーラーやセールスマンなどの協力がなくてはこの活動も機能しない。同社は自社のビジョンを正確に伝えるため、各代理人やセールスマン、ブロックマン、ディーラーが農民にIHCサービス局の機能を説明するように求めた。こうしてインターナショナル・ハーベスター社は組織内でIHCサービス局のビジョンを浸透させ、組織とステークホルダーとのリレーションシップを固め、自社に対するポジティブで強く好ましいイメージ創成に働きかけたのである。

4. おわりに

以上のように、インターナショナル・ハーベスター社は第一次世界大戦までに企業ブランドを構築する活動を行っていた。一方、当時アメリカ政府は独占禁止法違反に対して厳しい態度をとっており、それはインターナショナル・ハーベスター社にも向けられていた。インターナショナル・ハーベスター社は独占禁止法違反により1906年以降、カンザス、ミズーリ、テキサス、ケンタッキーなどの諸州で告訴、あるいは営業停止の処分を受けた。1912年にはさらに連邦政府から解体命令を受け、1913年同社は International Harvester of

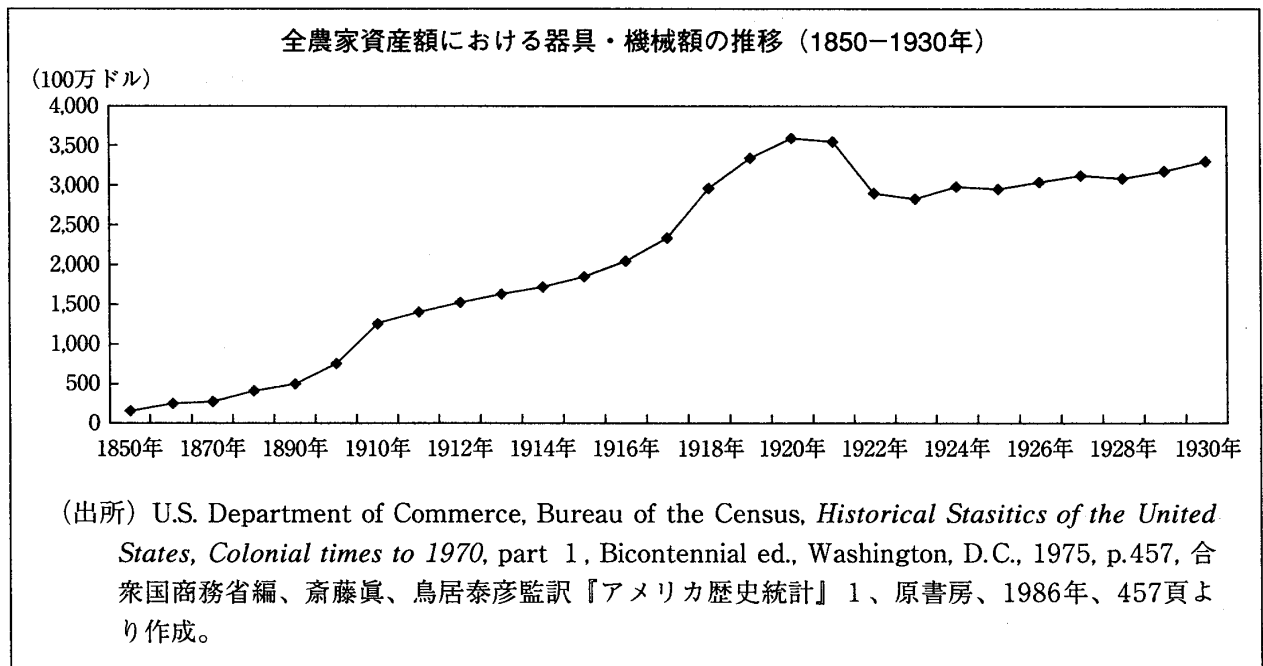
Corporation を設立してこれに新製品部門と海外事業を担当させ、インターナショナル・ハーベスター社自らは International Harvester Co. of New Jersey として旧事業部門を担当することになった。

こうした訴訟問題を抱えながらインターナショナル・ハーベスター社が企業ブランドの構築に向かった理由は次の通りである。それは、これまでみてきたように合同後最初の数年間の分散化された経営活動が原因で売上高が大幅に減少したこと、買収などにより取り扱う製品ラインが増加しそれらの製品の信頼性を付与するため、前身企業同士の確執をなくし企業統合を進めるためということが考えられよう。また、これに海外市場での存在感を示すためということが付け加えられるかもしれない。「インターナショナル」という言葉が社名に取り入れられたのは海外展開を考慮してのことであった。事実、同社は合同後海外に工場を設立し、海外活動を積極的に行っている³⁶⁾。

インターナショナル・ハーベスター社は国内では売上を1903年の約4,000万ドルから1911年には約5,700万ドル、海外では約1,200万ドルから約4,200万ドルへと伸ばしており、この成長をディーラーや顧客へのサービスによるものであると捉えている³⁷⁾。農業機械の販売では人的な接点が必要とされるため、ディーラーと協力関係を築くことが重要であった。企業ブランド構築の諸活動において、それが強化されることでステークホルダーとのコミュニケーションが円滑になり、企業の成長が促されたのである。

注

- 1) ちなみに下の図表は1890年から1930年における農家の器具・機械の資産額を示したものである。



- 2) 谷口明丈『巨大企業の世紀—20世紀アメリカ資本主義の形成と企業合同—』有斐閣、2002年、pp.52-53. ちなみに、製造業では1位はUSスチール社、2位はスタンダード・オイル・トラスト、3位はアメリカン・タバコ社である。
- 3) Alfred D. Chandler Jr, *The Visible Hand*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977. 鳥羽欽一郎、小林袈裟治訳『経営者の時代』上・下、東洋経済新報社、1984年。
- 4) 小林袈裟治『インターナショナル・ハーベスター』東洋経済新報社、1978年。
- 5) Barbara Marsh, *A Corporate Tragedy: The Agony of International Harvester Company*, Doubleday, 1985.
- 6) Howard William Benson, *Organization and First Years of the International Harvester Company*, University of Chicago, 1936.
- 7) Helen M. Kramer, "Harvesters and High Finance: Formation of the International Harvester Company," *Business History Review*, 3, 1964, pp.283-301.
- 8) 谷口明丈、前掲書。
- 9) Robert W. Ozanne, *A Century of Labor-management Relations at McCormick and International Harvester*, University of Wisconsin Press, 1967, 伊藤健市訳『アメリカ労使関係の一系譜：マコーミック社とインターナショナル・ハーヴェスター社』関西大学出版部、2002年。
- 10) 伊藤健市「ハーヴェスターにおける従業員代表制の展開」『アメリカ大企業と労働者—1920年代労務管理史研究—』北海道大学図書刊行会、1999年。
- 11) 上野継義「アメリカ近代産業企業における委員会型管理システムと能率概念の転換—インターナショナル・ハーヴェスター社におけるフォアマン教育と合同委員会型従業員代表制の生成—」『経済経営論集』第35巻第1号、京都産業大学経済経営学会、2000年、56-117頁。
- 12) Mira Wilkins, *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Harvard University Press, 1970, 江夏健一、米倉昭夫訳『多国籍企業の史的展開』ミネルヴァ書房、1973年。
- 13) Elizabeth Cowan Pickering, *The International Harvester Company in Russia*, Princeton University, 1974.
- 14) George S. Queen, "The McCormick Harvesting Machine Company in Russia," *Russian Review* 23, 1964, pp.164-181.
- 15) Fred V. Carstensen, *American Enterprise in Foreign Markets: Singer and International Harvester in Imperial Russia*, University of North Carolina Press, 1984.
- 16) George S. Low, & Ronald A. Fullerton, "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation", *Journal of Marketing Research*, vol.31, 1994 (May), pp.173-190. Tedlow, R.S., *New and Improved : The Story of Mass Marketing in America*, Basic Book, Inc., 1990, 近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房、1993年。岸

志津江「強いブランドをつくった組織と広告—ナショナル・ビスケット・カンパニーとP & G」
青木幸弘、岸志津江、田中洋編『ブランド構築と広告戦略』日本経済新聞社、2000年、406-425
頁。

- 17) International Harvester of America, *The Harvester World*, Company magazines and newsletters, 1909-1977, McCormick Mss 9Z.
- 18) 製造委員会、トワイン工場 (twine-mill) 委員会、トワイン・繊維委員会、購買委員会、運輸委員会、海外販売委員会、集金委員会、研究委員会、広告委員会、特許委員会、販売委員会。U.S. Bureau of Corporations, *The International Harvester Co.*, Prototype of American Big Business, vol. 1, Gozando Books, 1985, p.157.
- 19) 経理部門、研究部門、繊維部門、法律部門、製造部門、特許部門、購買部門、保安部門 (従業員の保証、税金、規制、保険を含む)、運輸部門、施設部門。 *Ibid.*, p.158.
- 20) インターナショナル・ハーベスター・オブ・アメリカ社の部門は次のように組織されていた。経理部門、集金部門、法律部門、購買部門、販売部門、保安部門、輸送部門、施設部門、特許部門。 *Ibid.*, p.159.
- 21) *Ibid.*, pp.145-146. 小林袈裟治「国際収穫機会社をめぐる若干の問題—Report of the Bureau of Corporationsの検討—」『社会科学研究年報』第5号、龍谷大学社会科学研究所、1974年、19-20頁。
- 22) *The Harvester World*, September, 1911, vol.2, no.12, pp.25-26.
- 23) バインダーは自動結束機付収穫機であり、その結束作業時にトワイン (麻ひも) が使用される。
- 24) *The Harvester World*, September, 1911, vol.2, no.12, p.5, July, 1912, vol.3, no.7, p.13.
- 25) U.S. Bureau of Corporations, *op.cit.*, pp.295-296.
- 26) *Ibid.*, pp.295-296.
- 27) *The Harvester World*, February, 1910, vol.1, no.5, p.22.
- 28) *The Harvester World*, April, 1911, vol.2, no.7, p.9.
- 29) *The Harvester World*, September, 1911, vol.2, no.12, p.12.
- 30) 「Osborne」はインターナショナル・ハーベスター社が企業買収した D.M. Osborne & Co. のブランドである。
- 31) *The Harvester World*, June, 1910, vol.1, no.9, p.15.
- 32) *The Harvester World*, May 1914, vol.5, no.5, p.13.
- 33) *The Harvester World*, December, 1913, vol.4, no.12, p.5.
- 34) Mary Jo Hatch & Majken Shultz, “Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?”, *Harvard Business Review*, February, 2001, pp.128-134.
- 35) *The Harvester World*, December, 1910, vol.2, no.3, p.21.
- 36) インターナショナル・ハーベスター社はロシアがアメリカ全土を上回る小麦の生産量に比べて、

農業機械化が進んでなかったため、特に関心を持っていたようである。*The Harvester World*, January, 1914, vol.5, no.1, p.9.

37) *The Harvester World*, July, 1912, vol.3, no.7, pp.31-34.

参考資料・文献

<http://www.wisconsinhistory.org/whi/feature/mccormick/>

International Harvester Co., *Annual Report*, 1907-1985, Annual reports of the major American companies: complete set through 1985, reel. 336.

Aaker, David A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, 1991, 陶山計介、中田善啓、尾崎久仁博、小林哲編『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン—』ダイヤモンド社、1994年。

Aaker, David A., *Building Strong Brands*, Simon & Schuster UK Ltd., 2002, 陶山計介、小林哲、梅本春夫、石垣智徳編『ブランド優位の戦略—顧客を創造するBIの開発と実践—』ダイヤモンド社、2002年。

Aaker, David A., "Leveraging the Corporate Brand", *California Management Review*, vol.46, no.3, Spring 2004.

Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken, "Bringing the Corporation into Corporate Branding", *European Journal of Marketing*, 2003, pp.1041-1064.

Keller, Kevin Lane, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Pearson Education, Inc., 1998, 恩蔵直人、亀井昭弘訳『戦略的ブランド・マネジメント』東京エージェンシー出版部、2002年。

Mitchell, Collin, "Selling the Brand Inside", *Harvard Business Review*, January, 2002, pp.99-105.

Nevett, Terence, "Historical Investigation and the Practice of Marketing", *Journal of Marketing*, vol.55, 1991 (July), pp.13-23.

青木幸弘「ブランド構築におけるキャラクターの役割」青木幸弘、岸志津江、田中洋編『ブランド構築と広告戦略』日本経済新聞社、2000年、345-474頁。

浅羽良昌『アメリカ経済200年の興亡』東洋経済新報社、2001年。

栗村俊夫「アメリカにおけるマーケティングの生成（1）—消費生活様式とマーケティング—」『経済論叢』第150巻第2・3号、京都大学経済学会、1992年、82-100頁。

栗村俊夫「アメリカにおけるマーケティングの生成（2）—広告の発展と需要創造—」『経済論叢』第153巻第3・4号、京都大学経済学会、1994年、56-71頁。

薄井和夫『アメリカマーケティング史研究—マーケティング管理論の形成基盤—』大月書店、1999年。

栗木契「ブランド力とは何か—ブランド・マネジメントのデザインのために—」『マーケティング・ジャーナル』84巻、日本マーケティング協会、2002年、12-27頁。

下川浩一『マーケティング：歴史と国際比較』文眞堂、1991年。

白髭武『アメリカマーケティング発達史』実教出版、1978年。

高山靖子「ブランド再編とコーポレート・コミュニケーション政策—分化から統合への試み—」『マーケティング・ジャーナル』93巻、日本マーケティング協会、2004年、30-39頁。

田中洋「企業戦略におけるブランド管理の地位—ブランドとその外部性—」『マーケティング・ジャーナル』69巻、日本マーケティング協会、1998年、4-14頁。

森下二次也『マーケティング論の体系と方法』千倉書房、1993年。