

# 經濟論叢

第 161 卷 第 3 号

- 
- 第二次世界大戦期の国際決済銀行（2）……………西 牟 田 祐 二 1
- 經濟發展過程における生産性成長と  
要素投入成長の役割……………松 尾 昌 宏 22
- 香港上海銀行と中国政治借款の展開（1）……………蕭 文 嫻 45
- 「新装花王石鹼」のブランド戦略（2）……………齊 木 乃 里 子 62
- 組織帰属意識の国際比較研究の  
問題点とその課題（1）……………太 源 有 79

学 会 記 事

---

平成10年 3 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

## 「新装花王石鹼」のブランド戦略(2)

—日本におけるマーケティング成立に関する一考察—

齊 木 乃 里 子

### IV 戦略の強化

「新装花王石鹼」は、大量生産体制の確立を背景に、大衆をターゲットとする普及品ブランドであった。その発売は、中小メーカーの低品質石鹼との競争から脱却する目的を持っており、ブランド石鹼に対する市場の拡大、さらにそれによる大メーカーとの差別化の達成を意味していた。つまり、石鹼市場を、無計画な価格競争ではなく、科学的・計画的な、ブランドを核とした総合的な競争の場にしようとしたといえる。

その後の戦略は、欧米のマーケティング技法に影響を受けながら、試行錯誤の中で実施された。なかでもその戦略の柱となったのは、各種調査、広告・宣伝、定期的地方出張の3つである。その理由は、次の通りである。

まず、大量生産＝大量販売を実現するためには、高品質商品を、高品質であると訴求するだけでは不十分であり、科学的・計画的に戦略を遂行するためにも、調査の必要性が意識された。これは、当時欧米より流入していたマーケティングや販売に関する書物の影響が大きい<sup>1)</sup>。そこで消費者の購買心理に関する調査、広告媒体調査、流通業者の広告に関する調査、卸売・小売業者の調査、競合他社の調査など、様々な角度から調査がなされた。どの調査も当時の調査の水準の高さを示すものばかりである。とりわけ、流通業者に関する調査

1) 花王資料室には小売、ブランドなどに関する多数の洋書の訳が残されており、検討会・勉強会などが行われていたようである。

は、頻繁に地方へ出張して行われた。前述の通り、もともと流通網再編成の目的は、安定した信用のおける問屋を確保して直接取引を開始、競争を緩和することで存続を保証し、ブランド戦略の徹底を図ることであり、他企業によっても目指されていた。従って長瀬商会にはその後も常に直接店・間接店の状況を把握する必要があったのである。同時に、競合商品の調査も行った。さらに、上記の調査を援用する形で、ターゲット市場を明確にし、生活シーンにヨリ密着した広告・宣伝を行い、それを啓蒙活動で補った。以下では、具体的にそれらの戦略を見ていく。

### (1) 各種調査と地方出張

#### a 消費者調査

「新装花王石鹼」の発売後、何度も市場調査が行われた。消費者の購買習慣を知ることは、配給網、製品種類、値段、包装、レッテル、サービス、広告の訴求点などの決定に不可欠であり、「購買態度に於ける変化を見極めさへすれば自らの販売努力をそれに応せしめることが出来る<sup>2)</sup>」と考えられていたからである。特に当時の消費者行動は、「石鹼」を買うことから「〇〇石鹼をくれ」と名指して買ふ<sup>3)</sup>ことへと変化しており、「こういうものが良い」と教えられて肌のことを考えるようになった消費者も登場していた、という記録<sup>4)</sup>が残っている。これらの調査は、この時期既に、消費者の欲求に対して意識が払われつつあったことを示しており、非常に興味深い。実際には、1932年(昭和7)12月5日の会議において、石鹼購買者の心理研究として、化粧石鹼調査を行うことが計画された<sup>5)</sup>。それ以降(『』は出所)、主なものとして「現に使はれてある石鹼(面会者170人の回答による)」「(宣伝部関係)」、「化粧石鹼の購買心理に関する研究」(33年1月の慶応大学広告研究会に頼んだ調査)<sup>6)</sup>、「お

2) 花王資料室「購買習慣」(宣伝販売援助関係)1933-4年。

3) 同上。

4) 花王資料室「会議報告」(宣伝部関係書類)1932-40年。

5) 花王資料室「宣伝部関係」1932-40年。

使ひ付けの石鹸についての不満」(『宣伝部関係』、『宣伝販売援助関係』)、「生活必需品としての化粧石鹸調査」(33年11月28日) (『宣伝販売援助関係』、『宣伝部関係』、『株式会社時代(昭和)』)などがほぼ同時期に実施され、その他、石鹸・化粧品・ハミガキに関する調査(新聞広告に心をとめて見るか、またその理由、近頃目にとまった広告とその理由、広告の何処まで読んでいるか、商品名・絵・見出し、広告の読後感)などに関しても実施された。

いくつか具体的な内容を見てみると、

#### 一「化粧石鹸の購買心理に関する研究」

##### 調査相手の

年齢(16-20歳; 215名, 21-25歳; 216名, 26-30歳; 32名, 31-40歳; 22名, 40歳以上; 8名, 不明; 33名),

##### 性別

職業別(学生327, 勤人81, 不明118) 計526名

##### 何石鹸の広告が新聞広告の中で目にとまるか

花王石鹸285, ミツワ68, 資生堂25, 御園石鹸 8, クラブ 8, 安福 5, ツバメ 4, 久能木 1, ベルベット 1, 仁丹石鹸 2, 柳家ホーサン 1, ライオン 2, 白木屋石鹸 1, タマゴ石鹸 1, 不明94, 気がつかぬ17

##### 化粧石鹸は定まったものを使うか

定まっている340(男192女148), 定まっていない169(男133女36), 不明17

##### 化粧石鹸を買う習慣

名指して買う411(男242女169); 名指さない49(男42女7), 小売店が勧めるから31(男22女9), 店で見て良いと思うから68(男48女20), 不明14(男11女3)

##### 化粧石鹸を名指して買う理由

広告でよいと思ったから39(男26女13), 使ってみてよいから344(男191女153), 人からよいと聞いたから43(男29女14), 店員に勧められたから23(男19女4), その他16

色に対する好み(青系, 赤系, 黄系, 白系, 黒, その他), 香料に対する好み, 形状に対する好み(丸型, 角型, その他)

## —お使ひ付けの石鹼に就ての不満

母集団356名

対象石鹼は花王石鹼 (41.57%), ミツワ石鹼 (24.16%), クラブ石鹼 (4.77%), 資生堂 (26.12%), 御園 (3.37%)

※ミツワ：丸見屋 (三輪善兵衛) ミクニ浮石鹼が最初の製品

クラブ：化粧品メーカー中山太陽堂の商品，化粧品では「西のクラブ，東のレート」といわれるほど勢力があった 現在のクラブコスメチックス

資生堂石鹼：資生堂が若山太陽舎につくらせた高級石鹼，15銭

御園：御園化粧品本舗 石鹼はライオンに委託してつくらせていた

全項目に回答者がいるのは花王石鹼のみ

泡立悪く溶け難い (花王10.1%)，香りがよくない (花王7.4%)，小さくなると割れ易い (花王9.4%)，途中より泡立悪し，新装以来品質低下，不満 (理由不明) 不満なし (花王20.9%，ミツワ21.4%，資生堂22.5%)，不明 (花王22.3%，ミツワ41.8%，資生堂33.3%)，減りが早い，高価少量 (ミツワ11.6%)，硬水に溶けず，色が悪い，包装が貧弱，油が取れ過 肌が荒れる，目にしみる，固過る，型悪し 其の他雑，不純物あり皮膚を刺激す，とけ易し 軟過る (ミツワ8.13%，資生堂29.0%)

## —現に使はれてゐる石鹼 (面会者170人の回答に依る)

花王石鹼78 (46%)，資生堂15 (9%)，ミツワ14 (8%)，銀座11 (6%)，クラブ5，松坂屋・ホーサン4，三越・御園・デパート・白木屋3，安福・高島屋・ラボナ2，その他ベルベット・仁丹・久能木など1が21ブランド (第4表参照)

## —生活必需品としての化粧石鹼調査

消費者調査の中で最大規模

雑誌「処女の友」(発行部数約8万部) (1613名)と「貨殖全集」(契約者約1万人) (2376名)に往復ハガキに刷込の調査票を送付

さらに保険局女子事務員 (810名)，東京地方専売局 (594名)，信州製糸女工 (435名) 計5828名 有効回答数5559

現に使用されてゐる主要化粧石鹼 ブランド数327

花王 (42%)，ミツワ (13%)，資生堂 (11%)，御園 (4%)，仁丹 (1%)

第4表 現に使はれてゐる石鹸 (面会者170人の回答に依る)

a)	長 所	花	資	ミ	銀	e) 不満か? 不満なら何石鹸へ?			
						花	資	ミ	銀
	体裁・色・型	13	4	4	6	32	2	5	2
	匂ひ	12	5	5	0	18	3		
	値段が安い	50	1	0	4	3			
	泡立がよい	19	0	9	4	2		1	
	使った後サッパリ	39	4	10	2	2			
	長持ちがする	51	2	10	3	2			
b)	短 所	花	資	ミ	銀	e) 不満か? 不満なら何石鹸へ?			
						花	資	ミ	銀
	体裁・色・型が悪い	27	2	1	2	18	3		
	匂ひが悪い	30	0	1	2	3			
	値段が高い	3	4	5	0	2			
	泡立が悪い	29	1	1	3	2			
	使後サッパリせず	3	1	0	2	2			
	ドロドロ崩れる	2	5	0	0	2			
	使つてゐる中に割る	6	2	0	3	2			
						3	4	4	3
						1		1	
						1	1	3	5
						1		1	
c)	使用者の年齢	花		資		ミ		銀	
		男	女	男	女	男	女	男	女
	14~20	8	7	0	2	1	4	0	1
	21~30	2	24	5	3	4	2	4	4
	31~35	2	4	0	0	1	1	0	1
	36以上	6	5	4	1	1	0	0	1
d)	職 業	花		資		ミ		銀	
		男	女	男	女	男	女	男	女
	一般商業	5	2	1				1	
	農 業	1	2						
	官 行	5	1	1					
	勤 務	13	8	2	2	4		1	3
	著 作	1				1			
	職 業	5				1			
	教 師				1				
	軍 人							1	
	学 生	6	3	2	2	2	2	1	1
	音 楽		1						
	画 家								
	医 生		1		1				
	美 容		1	1	1				
	裁 縫		2						
	女 給								
	無 職	1	13	1		1	1		
	不 明	1	6	1	2	3	3		3

出所) 花王資料室, 「宣伝部関係書類」より作成。

久美愛 [全国購買農業協同組合連合会がライオンにつくらせた] (1%), 百貨店 (4%), その他 (22%)

市販化粧石鹼の販売価格・市販化粧石鹼に対する希望価格

どんな動機で現在使用の石鹼を選んだか

広告でよいと思ったから (13.7%), 奨められた [医者に (0.7%), 産婆に (0.8%), 美容師に (1.0%), 知人に (8.0%), 小売店に (6.0%)], 店頭でよいと思ったから (14.6%), 貰ったから (13.3%), 永年の信用・名声・習慣による (41.9%)

現在使用中の石鹼の長所

色・型・体裁がよい, 匂ひがよい, 値が安い, 泡立ちがよい, 使った後がサッパリする, 永持ちがする

現在使用中の石鹼の短所

色・型・体裁が悪い, 匂ひが悪い, 値が高い, 泡立ちが悪い, 使った後がサッパリしない, ドロドロ溶け崩れる, 使っている内に割れる

この次は何石鹼を使うか

現在に満足, 未定, 他品を用ふ (第5表参照)

全ての調査項目に関して, 花王石鹼, ミツワ石鹼, 資生堂石鹼については貨殖全集読者, 処女の友読者, 保険局, 専売局, 製糸女工ごとのデータが整理されている。

以上から分かるとおり, 調査の主眼は, 市場における地位, 消費者の購買理由, 商品の長所と短所におかれている。また, 調査結果を見ると, 花王がおよそ5割のシェアを占めるリーダーであり, 永年の愛顧と広告によって購入されていることが分かる。さらに, 属性としては, 低価格で持ちがよく, 使用感がよいことが長所として挙げられる一方で, 外見や香りに関しては否定的な見方がされている。競合品であるミツワと資生堂も購買動機としては花王と共通しているが, 高価格だが香りはよいと評価されており, 外見に関しても特によいという評価ではないが, ほとんど短所として捉えられていない。また, 花王は勤め人(労働者)によく普及している。石鹼の価格が購入価格・希望価格ともに10銭という回答が多いのは, 「新装花王石鹼」発売の影響が大きかったとい

第5表 生活必需品としての化粧石鹸調査結果

## a) 現在使用されている化粧石鹸の百分比

	花 王	ミツワ	資生堂	その他
貸殖全集読者	55.0	12.0	5.1	27.9
処女の友読者	37.8	15.9	6.1	40.2
保険局女子	41.3	18.3	14.6	25.8
専売局女子	33.2	9.8	28.6	28.4
製糸女工	43.7	10.4	4.6	41.3

## b) 購買動機

	花 王	ミツワ	資生堂
使用 者	2,639	794	529
回 答 者	2,552	777	524
広 告	17.2	11.4	8.3
医 者	0.9	0.3	0.3
産 婆	1.1	0.9	0.7
美 容 師	0.7	0.6	0.6
知 小 店	7.4	5.3	9.3
店 頭	4.1	2.5	4.5
費 った	9.3	9.2	1.6
永 年	9.6	7.0	15.1
	49.7	62.8	45.6

## d) 使用石鹸のブランド・スイッチング

	花 王	ミツワ	資生堂
使用 者 数	2,693	794	529
不 満 な し	57.8	63.5	55.7
未 定	1.2	2.2	2.4
他 石 鹸 へ	41.1	34.3	41.9

## e) 消費者の購入価格と希望価格

	購入価格	希望価格
9 銭以下	17%	7%
10 銭	47%	45%
11~14 銭	7%	4%
15 銭	15%	30%
16~19 銭	6%	1%
20 銭	6%	10%
21 銭以上	2%	3%

## c) 長所・短所

	花 王		ミツワ		資生堂	
	長所	短所	長所	短所	長所	短所
使 用 者	2,639		794		529	
回 答 者	2,525	1,277	762	379	479	195
色・型・体裁	7.0	24.7	8.6	8.0	12.3	5.7
匂ひ	11.6	21.7	21.2	4.2	20.2	7.4
値	24.1	6.4	5.3	62.8	9.7	23.3
泡立ち	17.1	20.6	2.7	11.8	29.6	1.6
使用后サッパリ	19.7	4.6	25.1	1.9	22.5	2.4
持ち(崩れる)	20.5	9.7	18.1	4.6	5.7	54.3
(割れる)		12.7		6.7		5.3

出所) 花王資料室、「宣伝販売援助関係」「宣伝関係書類」「株式会社時代(昭和)」より作成。



第6表 花王石鹼販売量並びに販売額2

年	販売量(ダース)(シェア)	販売額(円)(シェア)
1928(昭和3)	3,019,856 (15.69)	5,284,748 (22.57)
29	2,787,840 (16.78)	4,878,720 (26.03)
30	2,388,540 (13.94)	3,941,091 (25.07)
31	3,337,380 (15.84)	3,504,249 (22.04)
32	3,031,560 (17.44)	3,183,138 (21.23)
33	4,104,360 (22.77)	4,309,578 (27.88)
34	4,974,900 (24.50)	5,223,645 (32.19)
35	5,448,860 (31.21)	5,763,303 (34.97)
36	5,778,532 (27.92)	6,077,958 (34.18)
37	6,419,209 (23.21)	6,740,169 (33.36)

注) ( )内はシェア。販売額のシェアは統計において生産高不詳であった金額分を考慮しない。

出所)「花王石鹼五十年史」「花王石鹼七十年史」「工業統計50年史」より作成。

えるであろう。

#### b 媒体調査

上記の消費者調査と同じ会議で、広告媒体効果の測定に関しても議論された。調査というよりもむしろ、検討と言った方が正確であるものも多く、基本的に欧米の文献を参考にしなされた。まず、媒体にどんなものがあるか<sup>6)</sup>に関しては、新聞・雑誌、ポスター・パンフレット、交通機関を利用したもの、劇場引幕、看板、風呂敷や手拭いなどの寄贈品など従来から使用されていたものに加え、ベンチや灰皿などの公共器具などを寄附したり、スポーツ競技の利用、四季別のカタログなども考えられた。また、使用する際には、発行部数、読者層、媒体使用料金、媒体の歴史などを考慮に入れなければならないとした<sup>7)</sup>。

これをうけて、全国の主要新聞発行部数<sup>8)</sup>、書店の雑誌仕入順位・図書館での閲覧回数<sup>9)</sup>を調査し、高島屋・松屋・松坂屋・三越・白木屋といった有名百

6) 花王資料室「媒体調査」【宣伝部関係】。

7) 花王資料室「媒体効果調査の基礎体系」【宣伝販売援助関係】。

8) 花王資料室「Ca 32-1」。

9) 花王資料室「宣伝部関係」。

貨店の広告の季節指数を参照した。

#### c 諸外国文献調査

この「新装花王石鹼」発売後の戦略には、欧米の販売やマーケティングに関する文献が大きな影響を与えていた。具体的な内容としては上記の媒体効果測定の問題、広告作成、パッケージング<sup>10)</sup>に加えて、売上に対する広告費の割合・広告費の割当<sup>11)</sup>、ある商品に関する宣伝・消費量・主要媒体・チャネル、小売定価・卸原価の比較<sup>12)</sup>、卸売業者の経営状態、小売業者とその売上高<sup>13)</sup>など多岐に及ぶ。

#### d 他社調査

消費者調査によって他社の商品に関して購買動機や長所・短所を知るだけではなく、多方面から他社調査が行われている。体系的に行われたのは企画部による1936年（昭和11）4月の調査<sup>14)</sup>で、帝国興信所に委託して行われた調査である。具体的には資本金、目的、沿革、取引銀行、最大生産能力、生産品種、貸借対照表などがその内容である。

また、後に述べる地方出張の際にも、有力他社商品の売れ行き、取引のある問屋などを逐次調べて報告されている。

#### e 地方出張・配給調査と流通網強化

「新装花王石鹼」の発売に合わせて流通網が再編成されたことは前に述べたが、配給系統が实际的ではない地域や、長瀬商会の目の届かない地域の残存など、無論それは不十分なものであり、その後も試行錯誤が繰り返された。33年

10) 花王資料室「宣伝販売援助関係」。

11) 花王資料室「宣伝部関係」。

12) アイボリー、ライフアイ、ラックス、パーモリアなど。花王資料室「宣伝部関係書類」。

13) 同上。

14) 対象企業は、朝鮮窒素肥料株式会社、日本曹達株式会社、旭電化株式会社、合同油脂株式会社、ベルベツト石鹼株式会社、ライオン石鹼株式会社、丸見屋商店、大阪酸水素株式会社、山嵯硬化油製造所、松竹石鹼工業株式会社、合名会社芳識舎石鹼製造所、ミヨシ石鹼工業合資会社、平野石鹼曹達製造所、第一工業製菓株式会社、日東石鹼株式会社、株式会社播磨本店、山縣石鹼株式会社、錦生本行吉田実石鹼株式会社、殿井商店、春元石鹼株式会社、株式会社吉田久四郎商店、中山太陽堂、株式会社成和商会、共進社石鹼株式会社、東光株式会社、日の入石鹼製造所、資生堂、朝鮮油脂株式会社。花王資料室「同業者事業内容調査 昭和11年4月 企画部」[Ca-43]。

(昭和8)に行われた委員会<sup>15)</sup>でも、代理店に売らせるよう薦めるためには回転率の良さと利潤率の低さをカバーしなければならず、そのために活動地域を保證する必要性が、繰り返し主張された。3年前の再編時と基本的な考え方は同じであるが、より实际的で代理店にも販売援助を担当させるための方策が練られ続けたといえる。このことを達成するためには安定的好意的な代理店を一層選別しなければならないため、地方へ出張し、取扱商品、主力商品、信用、勢力範囲などを調査する必要が生まれた。第3回委員会の際、代理店カードの作成が提案され、昭和10年代に入り、本格的な出張報告と調査が行われるようになる。

まず行われたのは地方別の「市場調査」<sup>16)</sup>である。これは主に卸値、小売値に関する調査で、36・37年に頻繁に行われている。また、小売店サービスが功を奏したか、各地域での代理店の勢力、小売店の業種別取扱店数(雑貨店・小間物店・煙草屋・薬局)、品切れ店の数、花王を取り扱っていない店などを報告し、他社に関しても商品の小売値・取扱数量(一店平均の取扱量を含む)・配給系統(資生堂の販社の状況、ライオンがどの代理店と取り引きしているかなど)・セールスプロモーションの方法を調査している。銭湯の石鹸取扱いに関する各地域の相違なども報告されている。

これらの調査を受けて、より实际的・効率的な直接店・間接店の配置や配給系統の変更がなされ、卸値も、土地の事情にあわせて、代理店を集めた合同統制懇談会によっておおよそが決められた。

同時期の地方出張では、上記の「市場調査」に加え、小売店名簿の順次作成、様々なプロモーション・宣伝の企画・実行が行われた。小売店に対しては宣伝用の看板や吊り広告の配布などを行った。これらは詳細な報告<sup>17)</sup>がなされ、次

15) 「昭和八年度 販売市場調査及販売組織研究委員会」。計4回開かれた。花王資料室【販売組織・市場調査】。

16) 花王資料室【大阪支店報告書 昭和10～15年】。

17) 花王資料室【販売部二月分出張報告会】「支店会議」など多数。【Ca 11-1 (販売部・大阪支店関係)】。

の時期に代理店に担当させるべき販売援助の検討・広告宣伝の企画に用いられた。

## (2) 宣伝・広告と啓蒙活動

前述した様々な調査は、宣伝・広告に様々に利用された。特に新聞は、業界の他企業もそうであったが、非常に重視された。34年（昭和9）の新聞広告契約者数は125社<sup>18)</sup>にのぼる。半期に一度段数割りなどの詳細なスケジュールを立てているが、新聞を都会紙・地方紙・植民地に、さらにそれを特約紙（都会紙のみ）・主力紙・副紙・補助紙・月極紙に分類して、特約紙には段数を多く配分するなどしている。

また雑誌に関しては、石鹼は一般紙に、シャンプーは婦人雑誌のみにといったターゲット別の媒体選択もされた。

コピーは「99.4%」「うぶ湯の時から花王石鹼」に加えて「ひとあはもむだなし」が使われている。これは、先の調査結果から考えて、花王石鹼の長所として永持ちすることが消費者に受け入れられていたことを意識し、短所として泡立ちが悪いと受け取られたことを逆手にとるものであったと思われる。

また、「予防は治療に勝る」といった広告など、石鹼の殺菌力、皮膚衛生、各国石鹼消費率と死亡率の相関など衛生生活を主に訴求した<sup>19)</sup>。これらを生活シーンを関連づけることで具体的に示した。例えば「良い社会人として清浄を好む子供を育てよ」や、春の「ワイシャツの汚れ、爪の垢のないよう」という季節を考慮したもの、「食前に母親による清潔の点検を」などである。このように石鹼自体の必要性を強調すると同時に、「石鹼使わない前がよかったと思われる肌荒れの人あり」など一貫して「安石鹼排撃」を強調し、花王は高品質低価格の「経済的石鹼」であると主張した。生産に関するメッセージでは、品質がよい→よく売れる→努力して大量生産を行う→廉価になる、というイメー

18) 花王資料室「昭和9年度花王石鹼新聞雑誌広告契約者数」【宣伝販売援助関係】。

19) この記述は主に花王資料室【宣伝販売援助関係】を参考としている

ジを確立しようとした。広告を行うに当たり、年齢・性別・人種・習慣・職業などの違いは意識されており、花王石鹼のターゲットは、これらのメッセージに関心を寄せるであろう「インテリ級の」主婦と少年であった。これらの広告は、あとで成功と失敗が分析された<sup>20)</sup>。

これらの広告を補う形で啓蒙活動が行われた。家事科学研究所を設立し、女学校や婦人会を回っての石鹼の正しい使い方の講習会<sup>21)</sup>、デパートなどでの実演宣伝、映画の放映などを実施した。また劇場とタイアップして愛用者招待会なども行われた。P & Gが行っていた石鹼彫刻展覧会をまねたりもしたが、これは地方では市長なども参加するなどして大きな話題を集めた。これらは地方出張とリンクして行われ、出張報告に詳細に記述された。

### (3) 販売目標管理<sup>22)</sup>

さらに、上記のすべてを受けて、地域別（本店：奥羽北海・中部・関東・東海北陸、大阪支店：兵庫大阪・近畿・中国・九州・台湾、大連支店：朝鮮・満州・北支那・中支那）にも販売目標を立て、広告で成功と失敗を分析したように、必ず目標と実績を対比した。

### (4) 品質管理の徹底

「新装花王石鹼」の発売後、生産現場も強化された。特に品質管理に関しては、広告のコピーの中心をなす「純度99.4%」の科学的根拠を明らかにするためにも、研究部において着実に進められた。1933年の2月に「新化学管理」という製品成分の基準が設定され、加えて12月には「検査規格要項」が作成され

20) 花王資料室「花王の新聞広告のレイアウト」同上。

21) 同時に消費者調査が行われることもあった。調査した学校とその人数、化粧石鹼・洗髪料等の調査、新聞・雑誌の購読調査、贈答品調査などが記録されている。花王資料室「兵庫県・山口県高等女学校消費調査報告書」、同様に「群馬県前橋市一」「四国地方一」「宮城県・岩手県一」「静岡県一（其二）」「名古屋市内一」「九州地方一」「北海道・樺太一」「各高等女学校消費調査」1935-6年。

22) 花王資料室「主要商品販売目標」「係別区域別主要商品出荷統計表」「販売関係機番書類 昭和13~15年」。

た。製品の箱に番号を付して管理し、クレームへの対処が出来るようにした<sup>23)</sup>。

## V 昭和初期の使用状況

以上のように、「新装花王石鹸」の発売後、様々な調査を行って消費者の欲求に意識を払いながら、単なる「品質本位」ではなく、調査を生かした具体的な宣伝・広告を行い、さらに長瀬商会の意図が消費者にまで伝わるように、流通網を整備し続けた。

ここで、先に提出した消費者調査の結果を中心に「新装花王石鹸」のブランド戦略がどのような影響をもたらしたかを分析し、さらに当時の使用状況について考察する。

まず「化粧石鹸の購買心理に関する研究」では、回答者に学生が多く、勤め人は81名である。また石鹸の新聞広告をブランド名とリンクして見ており、化粧石鹸は定まったものを使う消費者がそうでないその2倍強に達し、購買に際して圧倒的多数が指名買いをしているのが分かる。次に「現に使はれてゐる石鹸」の職業別男女別の使用ブランドと人数に関する調査では、職業・男女別なく、ブランド石鹸が使用されている。特に勤め人で使用度が高い。とりわけ花王はこの使用者が多い。さらに「生活必需品としての化粧石鹸調査」から、石鹸の購入価格と希望価格ともに10銭が最も多く、花王の影響力が大きいことが分かる。地方出張報告には小売値が調査されており、地域に多少の差はあれ、9銭が最も多く7銭以下の数字は見当たらない。

こうしたことから、長瀬商会の戦略は、激化する競争環境において、大衆にブランド石鹸「新装花王石鹸」を消費させることでブランド石鹸の市場を拡大し、乱売防止もある程度の成果を出したといえる。

都市部の石鹸の普及は、統計調査でも不十分ながら把握することが出来る。内閣統計局の家計調査によると、保健衛生費の中に「理容清潔費」という項目が見られる。その1931年（昭和6年）から37年の推移を見ると、給料生活者は

23) 「花王史100年」111-3ページ。

月平均2.46円でほぼ一定であるが、労働者は31-2年が2.47円、33-4年が2.52円、34-5年は2.51円、35-6が2.52円、36-7年には2.62円と増加傾向にある。無論、石鹼消費額そのものではないので一概にはいえないが、衛生生活が普及してきているといえる。

しかし、農民に関するより詳細な家計調査では、筑波村の某農家で36年（昭和11）の石鹼に対する支出が55銭となっており<sup>24</sup>、「この農家は石鹼も使用するし（中略）一般の農家から見れば保健衛生のために注意している方である。」という注目すべき記述がある。同じ村の別の家計調査では「この農家は村としては上層に属するものであり、知識階級に属する」農民が、保険衛生費の内、39年には石鹼に対する支出が無く（代わりに洗濯ソーダに10銭支出）、翌年48銭の支出である<sup>25</sup>。これらの調査から判ることは、都市部の指名買いの状況とは全く違った、石鹼自体の普及の不十分さである。また、ポーラ文化研究所が行った「四百人の証言」というアンケートでも、石鹼を洗顔に使用していたのは25%であって、糠袋26%、水かお湯が17%という結果が出ている<sup>26</sup>。従って、農村部の普及が不十分であったのみならず、糠袋の駆逐も達成されていなかったことになる。

但し、戦時統制経済に突入した際には、石鹼は配給品対象となる。これは都市部における普及を反映して必需品と認められたものと考えられる。

### 終わりに

以上、「新装花王石鹼」発売前後のブランド戦略を見てきたが、ここで本論を総括し、最初に提起した問題に関して考察を加えることとする。

石鹼工業が明治期に成立してからというもの、参入障壁が低いため常に多数

24) 三瓶孝子「過去5ヶ年に亘る家計簿より見たる農家の経済生活」『労働科学』第19巻第4号、1942年4月、21-3ページ。但し多田吉三編『昭和家計調査集3』合同出版、1992年、313-4ページに所収。

25) 三瓶孝子「家計簿より見たる農家の経済」同上、24、357ページ。同様に同上書、606、617ページに所収。

26) ポーラ文化研究所編『モダン化粧史』ポーラ文化研究所、1986年、162ページ。

乱立であった業界は、大正期を通じた技術の発展と石鹼自体の普及によって、違った様相を呈し始めた。業界全体が、新聞の大正期以降の発行部数増に注目して積極的な広告を展開し、これに都市型生活様式が結びついて、石鹼は急速に普及した。また蒸気鹼化釜の導入、グリセリン工業・硬化油業の勃興、それらと石鹼工業との結合などにより、メーカーの大規模化が進み、競争は激化した。同時に、流通業界でもすさまじい競争があり、そのために乱売が恒常化し、大問屋の勢力は増すばかりで、逃げ場の無くなった小さな問屋や小売店がさらに乱売に拍車をかけるという状況となり、その結果、メーカーによる信用のできる問屋や小売店の奪い合いが始まっていた。

二代が登場した当時の業界は、以上のような状況であった。「花王石鹼」も乱売に巻き込まれ、このままではブランド石鹼の将来が危ぶまれるところまで来た。すなわち、競争相手も輸入品だけではない上に、石鹼自身の普及が進んだことから品質を保証し高所得者層向けの戦略を立てるだけではたち行かなくなったといえる。そこで彼は、ブランド石鹼の市場自体を拡大し、そうすることで中小メーカーの石鹼・大メーカーのブランド石鹼の双方に対して競争優位を築こうとしたのである。

まず彼は、消費者が不況によって買い控え傾向にあるために中小メーカーの石鹼を買うことを考慮に入れ、改良新製品を発売する計画を立て、その価格をどの石鹼とも競争可能な水準にするために、小売定価を15銭から10銭に引き下げることとし、この価格で採算をとるために大量生産体制の確立を達成した。具体的にはクーリング・プレスとトンネル式乾燥機の導入であった。石鹼の品質は、「研究の研究会」を開いて検討を重ねた。また、乱売を防止するために、建値・卸値を制定し、大問屋の取引に制限を加え、競争を緩和して問屋の存続を保証し、高回転率で利益が出るように広告に力を入れた。

またこれらの活動を一層確実なものにするため、さらなる綿密な計画を立てた戦略を実施した。消費者調査を中心とした各種調査が中心となり、常に地方出張を行って、配給状況を把握し、地方に密着した宣伝活動を展開した。マス



コミを利用した広告では、衛生生活を積極的に提唱して石鹼の利点を訴え、またこの生活を実現するのは「経済的石鹼」である「花王石鹼」であるとして差別的優位性を強調した。さらに衛生のみの訴求にとどまらず、季節にあわせた広告、社会人としての身だしなみや母としての石鹼使用の義務といった文章で、社会的文化的人間関係的な生活の側面の訴求を行った。

すなわち二代のブランド戦略は、競争が激化する中で、普及品ブランド「新装花王石鹼」を高品質低価格の商品として指名買いされるようにする目的で、大量生産体制の確立、研究開発、流通網の整備、生活に密着した広告のそれぞれを連動して行った一連の活動であった。ここでブランドは、単なる品質保証や識別手段という役割を越えて、排他的愛顧を獲得するという競争的な意味合いを持ったマーケティングの核心となる。また二代のマーケティング戦略の結果、ブランド石鹼の市場は拡大したが、このことは、二代の戦略が石鹼市場全体のマーケティング活動となっていることを意味する。すなわち、石鹼自体の利点を訴え、さらに高品質石鹼でなければならないとすることは、石鹼そのものがもたらす衛生・清浄生活の意義を示し、低品質の石鹼で甘んじている消費者の排除に貢献するからである。とりわけ二代の戦略は、衛生・清浄生活を消費者が具体的なイメージを持つことができるようにして見せ、花王を指名買いする消費者を増やすことでそれを実現させたという意味において、生活様式に影響を与えたといえる。その意味では、マーケティングを理解する際には、単なる「技法」の分析のみでは不十分であるといえるであろう。

二代は、欧米にならぶ生産体制を数年遅れではあるが築くことは出来た。しかし、マーケティングに関しては、調査の未熟さやその戦略へのフィードバックの弱さなどといった戦略自体の未発達さ、個々の活動の連関よりも各々の活動の徹底に重点が置かれていることなどが十全ではないこととして指摘できる。消費者調査が専ら広告・宣伝に援用され、商品開発へつながらずともは言い難かったこと、生産現場での検品制度の導入や広告における専門家の登用などがそうである。さらに、先にマーケティングの生活様式への影響について

述べたが、逆にマーケティングが生活様式や環境・時代性などに規定されていることも明らかとなった。地方への普及の不十分さ、糠袋の駆逐の未達成などの限界は、都市と農村との生活様式の違いや、経済的な制約によって化粧石鹼を買えない層が依然として存在していたということを反映している。

以上、ブランドを中心とする枠組みで「新装花王石鹼」の戦略を見てきたが、これは、不十分ながらも、個別企業のレベルではあるにせよ、マーケティングが実践されつつあったことを意味する。マーケティング戦後導入説は、これらの事実を考慮に入れていない。と同時に、ある産業における先進的な個別企業の研究のみで、日本のマーケティングが戦前に成立したという結論を導くのも、短絡的であるといえよう。

無論、本稿は、日本にマーケティングがいつ成立したのか、その時期を解明する研究の出発点であり、業界内の他の企業の分析が必要である。また、戦前に行われていたマーケティング活動が、戦後どのように継続されていったのかを解明することも重要な課題である。そのためには、戦時統制経済下での石鹼のマーケティングの実態についての分析を欠くことが出来ない。これらは引き続き、今後の課題としたい。