

經濟論叢

第160卷 第2号

- IMF 設立時の「制限されたりベラリズム」……本 山 美 彦 1
- 味の素の国際マーケティング(2)……………太 田 真 治 17
- 新しい空港整備とその経営方式への転換……………松 本 秀 暢 35
- 日本石鹼業界における初期
「花土石鹼」のブランド戦略……………齊 木 乃 里 子 58
- 共同研究開発と寡占的競争……………崔 康 植 74

学 会 記 事

平成9年8月

京 都 大 学 經 濟 學 會

日本石鹼業界における 初期「花王石鹼」のブランド戦略

齊 木 乃 里 子

はじめに

本稿の課題は、初期の長瀬商店（現在の花王株式会社）の、「花王石鹼」のブランド戦略を分析し、日本石鹼業界において、いかにしてブランド石鹼に対する市場が創造されたかについて、更に当時のブランドが持っていた意味（機能・役割）を考察することである。

近年、アーカー (David A. Aaker) のブランド・エクイティ研究¹⁾を皮切りに、ブランドに関する研究が盛んである。これらの研究は大きく、ブランド・エクイティの概念に関する問題、ブランド・エクイティの測定問題、ブランド・エクイティの管理問題、の3つに分けられ、現代のマーケティングの理解を深めるのに貢献している。しかし、ブランド・エクイティに関する議論を行うためには、ブランドが、いつ、どのようにして発生したのかを理解した上で、ブランドそのものが持つ意味とは何か、その意味は変化するものなのかを考えなければならない。ブランド・エクイティ研究者の一人、ファークハー (P. H. Farquhar) は、強力なブランドの構築、ブランドの維持、ブランドの利用による事業の拡大、を考える際には、初期のブランドの歴史が重要な意味合いを持ってくる、と述べている²⁾。これは、現在の問題を理解するには歴史的な

1) D. A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, 1991 のこと。

2) ファークハーは次のように述べている。「ブランド付けの目的と戦略とは、20世紀に入ると更に大きく発展していくことになるが、このような初期のブランドの歴史が重要な意味合いをノ

視点が不可欠であることを意味している。とりわけ、従来から指摘されている通り、日本とアメリカではブランド戦略の特徴が異なる³⁾ため、日本の事例を検討する際にアメリカのブランド・エクイティ論にそのまま依拠できるのか疑問である。従って、現在の日本の事例を理解するためにも、ブランドとその戦略展開に関する歴史的な実証研究が積み重ねられなければならない。本稿はそれらの一端を担うものである。

石鹼業界、中でも長瀬商店を取り上げるのは次の理由による。日本は、江戸時代の長い鎖国政策期を通じて独自の生活様式を確立していたが、1854年の開国以来、欧米の様々な商品が流入し、生活様式の変化を迫られることになった。石鹼は、これらの変化を担った代表的な商品であり、明治時代以降、その普及率が文明化の尺度とされていた⁴⁾。これら日本にとって新しい商品を販売する企業は、消費者に受容されるために様々な努力を行わねばならず、その努力の柱がブランド戦略であった。多数の製造業者が乱立し様々な品質の石鹼が販売されていた戦前の石鹼業界にあって、長瀬商店は高品質石鹼の市場を確立するためのブランド戦略を積極的に行った。ただし、大正期以降の石鹼が広く普及した時代は、業界の状況や技術、長瀬商店の戦略が大きく異なるため、本稿では明治期の長瀬商店の創業者長瀬富郎（以下、初代と略記）による初期の戦略のみに焦点を当てるものとする。

／持つてくるのは、次のような3つの問いかけを発した場合にである。すなわち、その問いかけとは、まず第一に、どのようにして強力なブランドを構築していくか？ 第二に、どのようにしてブランドを経時的に維持していくのか？ そして第三に、どのようにしたらブランドを利用して事業の拡大を図ることができるのか？、という3つである。」P.H. Farquhar, *Managing Brand Equity, Marketing Research*, September 1989, pp. 24-33. (青木幸弘訳「ブランド・エクイティの管理」『流通情報』流通経済研究所, 1993年5月)

3) 代表的なものに出中洋「ブランド形成の日米国際比較—日本的マーケティングへの一考察」青木幸弘・陶山計介・中田善啓編著『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社, 1996年, がある。

4) 「石鹼は文明の尺度なり」と言はれる如く、島田義照『日本石鹼工業史』大阪石鹼商報社, 1932年, 146ページ。また「石鹼と文明」『東京小間物化粧品商報』第789号, 1915年(大正4)12月8日では消費高による各国の順位付けを行っている。これらは Justus von Liebig, *Chemische Briefe*, 1844. の一節である“Die Seife ist ein Mastab für den Wohlstand und die Cultur der Staaten.” (石鹼は諸国家の富強と文化の尺度である) が元になっている。小林良正『石鹼の歴史』河出書房, 1943年, 25ページ。

以下では、まず、Iで花王石鹼が発売される以前の状況を海外と日本とを比較しながら概観し、次にIIにおいて、初代が行った「花王石鹼」のブランド戦略について述べ、その意義を明らかにする。また、ブランドが成立する際には品質を一定確保する必要から生産技術が非常に重要であるため、I、IIを通じて、生産技術を同時に述べ、合わせて業界の動きについても触れる。終わりに本論の総括を行い、今後の課題を述べる。

I 「花王石鹼」発売以前の石鹼業界

1) 海外の状況

油脂のアルカリ塩である石鹼は、最古の記録としては1世紀のローマに登場する。地中海沿岸地域では、良質のオリーブ油と海藻灰を原料として石鹼製造が盛んに行われるようになった。13、4世紀にはイギリス・ドイツなどで石鹼業が盛んとなり、移民によってアメリカにも伝わった⁵⁾。しかし、技術的には経験の域を出ず、一般には自家生産されたものが多数使用された⁶⁾。つまり、欧米では、石鹼が商品として成立するまでが大変長かった。

18世紀以降、石鹼技術の三大革新、1) シューレ (Karl Wilhelm Scheele) によるグリセリンの発見 (1779)、2) ルブラン (Nicolas Leblanc) の人工ソーダの製法 (1790)、3) シュブルール (Michel Eugène Chevreul) による油脂成分の解明 (1811)、によって石鹼業は経験から脱却して科学技術に立脚することで地理的自然的制約を克服し、急速に発展した⁷⁾。

さらに、19世紀を通じて、鹼化工程において直火釜から蒸気鹼化釜への転換が行われ、作業の短縮化、品質の均一化、量産化が可能となった⁸⁾。蒸気鹼化釜の導入は、石鹼業界においては、大量生産体制確立の一つの契機となっている。

5) 日本油脂工業会編「油脂工業史」日本油脂工業会、1972年、3-6ページ、小林良正、前掲書、1-10ページ。

6) 小林良正、前掲書、15ページ。

7) 同上書、17-24ページ。

8) 同上書、28-31ページ。

こうして生産された石鹼は、最初は、卸売業者を通じて小売業者へ渡り、店頭で棒状 (bar) のものが切り売りされ、次第に当初は自家生産を行っていた消費者にとっても購入の対象となった。また、上記のような技術革新を経た石鹼業者の中から、さらに鹼化釜の大型化、鹼化室の装備、クーリング・プレスの導入、全行程の機械化を成し遂げて大量生産体制を確立し、自らのブランドを付して⁹⁾ 売れだし始める大企業が現れた。プロクター・アンド・ギャンブル (Procter & Gamble Co., 以下 P & G と略記)、リバー・ブラザーズ (Lever Brothers & Co., 以下、リバーと略記) などである。19世紀末には、これら少数の企業がシェア争いにしのぎを削るまでになり、非価格競争手段としてのブランド戦略を展開した。

こうした動きと相まって、家庭の石鹼入手方法は自家生産から購入へと変化した。従って、ここでのブランドは差別化を目的とした、すなわち競争優位確立を目指したものであった。後述するように、日本での変化は糠袋から石鹼へというものであり、石鹼自体の存在や効用を訴求しなければならなかった点で、欧米の状況とは大きく異なる。これは長瀬商店の戦略と無関係ではなく、さらに言えば、当時の日本石鹼業界全体の限界をも作り出していたといえる。

2) 日本における石鹼

日本は元来油脂原料に乏しく、個々の家庭で石鹼の自家生産を行った歴史を持たない¹⁰⁾。

欧米から石鹼が渡来したのは、通説では安七・桃山時代であり、江戸時代末期になって、当時欧米文化に触れる機会があった蘭学者達の手で生産が開始さ

9) 財団法人日本経営史研究所・花王株式会社社史編纂室編『花王史100年』花王株式会社、1993年、5-6ページ。

10) 古くから、洗滌剤としては主に灰汁が用いられ、人浴には豆の粉、洗顔には江戸時代以降糠袋が広く普及した。花王石鹼株式会社資料室『日本清浄文化史』花王石鹼株式会社、1971年。ほかにも近世以前にはサイカチの煎じ汁や灰汁、江戸時代以降は木綿の普及と共に大根の煮汁など様々なものが用いられた。このような洗滌剤は書物によって紹介され、清潔が美徳であるという風潮も生まれた。小泉和子『道具が語る生活史』朝日新聞社、1989年、38-43ページ。

れた。彼らは、科学技術に立脚して製造していたが、あくまで自家生産であって、石鹼の洗浄作用も理解しておらず、医薬用として用いた。このことは、洗浄剤としては古くから用いられていたにも関わらず、製造業者が製造理論を理解していなかった欧米の状況¹¹⁾と対照的である。

さらに開国以降、アメリカからも商品が流入し始めるが、これらの輸入石鹼は高級品であり、一部上流家庭に普及した。

明治時代に入り、政府の殖産興業政策に伴って石鹼製法は移植され、1872年(明治5)には京都舎密局による最初の製造が実現されている。さらに民間の手によって製造が開始されるが、これらには次の共通点が見られた。まず、担い手に士族出身者が多く、士族救済策としての色彩が濃かったこと、その目的が輸入品の防遏であったこと、舎密学(化学)の知識を持った技術者がおり、間接的にせよ欧米の知識の影響を受けていること、である。とりわけ、輸入防遏に関しては1873年末から政府(内務省)によって行われた在来産業育成政策がこれの実現を目標とした¹²⁾ものであり、その考え方が影響していたと考えられる。しかし、政府によって運営された事業や、その後の政商などの大資本によって資金が調達された紡績業¹³⁾とは異なり、生産設備は飯釜程度のもので、技術水準も低く、規模は数人の家内工業であった。

こうして、欧米とは違い、日本の石鹼工業は、その立ち上がり期から科学的知識に基づいた石鹼(分析石鹼)の生産が開始され、明治10年代にはいと中国市場を中心に輸出も行われ始めた。しかし、石鹼は「混ぜ物」であって、材料と加熱できる釜さえあれば製造できたため、ほとんど技術も持たず、高価な原料の入手が不可能な零細規模の業者が多く参入した。この結果石鹼は激しい価格競争の対象となり、業界は粗製濫造時代を迎える。

粗製濫造時代とは、「速成椰子油石鹼」時代、「澱粉混入石鹼」時代を指す。

11) 小林良正、前掲書、131ページ。

12) 石井寛治『日本経済史』東京大学出版会、1992年、128ページ。

13) 後藤靖・佐々木隆嗣・藤井松一『日本資本主義発達史』有斐閣、1990年、66ページ。

ここでは、「花王石鹼」が登場した背景である「速成椰子油石鹼」時代の状況を述べる。

速成椰子油石鹼は、低品質の椰子油と苛性ソーダを原料として1883年以降盛んに製造された。品質は、皮膚への刺激作用があり、低温では粉碎するという劣悪なものであったが、当時の消費者は、高所得者層を除いては品質判別能力を欠いていた。すなわち、日本では当初、洗濯石鹼を化粧石鹼の代わりに使用していた消費者が存在し、この刺激作用は石鹼の元来の性質であると考えられていた¹⁴⁾。その結果、低品質の輸入品を駆逐したものの、従来の分析石鹼製造業者の経営を圧迫し、その多くを倒産に追い込んだ。しかし、こうした椰子油石鹼メーカーの中から、優れたカンとコツを備えた職人的技術を持った製造者が登場し、石鹼業界は新たな段階¹⁵⁾を迎えることになった。この時期、高級品市場は輸入品に占められており、順調に売れ行きをのばしていたため、輸入品の形骸的な模倣¹⁶⁾を行う石鹼業者が現れ始め、このような状況から再び輸入品排除の機運が起こってきた。「花王石鹼」は、このような職人的技術を持つ製造者によって、輸入品を排除するために生まれたものであった。

II 初期「花王石鹼」のブランド戦略

1) 長瀬商店の創業

洋小間物店「長瀬商店」は、1887年（明治20）初代長瀬富郎によって創業された。彼は、以前に和洋小間物問屋で働いた経験を持ち、従来から小間物店の多く存在する日本橋馬喰町に間口二間ほどの店を開いた。洋小間物店の取扱商品とは石鹼のような雑貨、輸入文房具などであった。元々輸入品は横浜の貿易商が全部扱っていたが、東京での需要増加に伴ってこちらへ移り、衣料・食品

14) 鳥田義照，前掲書，91-94ページ。

15) 小林氏は、このことを在来の「士族の工法」的技術を経済的文化的水準にふさわしく調和させて、新たに手工業的＝職人的技術に立脚する石鹼業を準備したとして評価している。小林良正，前掲書，170ページ。

16) 「商標に対する独自の精神なく、また商標の尊貴性に対する感念に欠如し模倣の行われたるもの、尠少ならざる事を知られる」。鳥田義照，前掲書，122ページ。

雑貨を扱う店が分化したため、洋小間物店では上記のような商品を取り扱うのが一般的であった¹⁷⁾。又、総じて高価な輸入品を取扱っているため、和小間物店より高級店であった。長瀬商店で当初販売していた石鹼は、輸入品では米国コルゲート社製の「ハニー（蜂印）」、国産では鳴春舎¹⁸⁾製であった。

2) 「花王石鹼」の開発と生産

初代は、日本石鹼業の粗製濫造という状況を憂い、輸入品に負けない品質を持ち、単なる模倣でもない国産石鹼の製出を目指した。業界勃興期の分析石鹼製造業者がもっていた輸入品防遏という目的を引き継いでいたといえる。そのため、取引のあった鳴春舎から村田亀太郎が独立して新たに石鹼業を開業すると聞くと、これを長瀬専属の石鹼工場（村田工場、後の新宿工場）にしてくれるように働きかけた。こうして、初代は村田の協力を得て優良国産石鹼の創出に乗り出した。村田は、粗製濫造時代を経て登場した職人的技術家で、鹼化に関する塩析術に精通しており、素材の品質向上に努めた。しかし、輸入品に対抗しうる石鹼に仕上げるには、香料や色素といった専門的な科学的知識が必要であり、そこで初代は、薬剤師瀬戸末吉の協力を得て、これらの知識を獲得した。すなわち、良質な「商品」としての国産ブランド石鹼「花王石鹼」は、職人的技術家（＝村田）の知識と問屋（＝初代）の香料に関する科学的知識の結合によって初めて創出された¹⁹⁾といえる。香料や色素の調合は、村田工場では行われず、商店において初代が秘密裡に行っており、これは、「商品」として成り立つための知識の主要部分を、問屋が握っていたことを示している。このような製造法は、長瀬商店直営の工場が建設されるまで続けられた。

17) 服部之總・小林良正『花王石鹼五十年史』花王石鹼五十年史編纂委員会、1940年、437-9ページ。『花王史100年』16-20ページ。

18) 鳴春舎は、代表的な分析石鹼メーカーであり、ライオンの創業者や、資生堂の石鹼製造を委託されていた若山太陽堂の創業者もこの出身である。創業者の堀江小十郎は1908年（明治41）に『日本石鹼沿革史』を著し、粗製濫造期には業界のために奔走するなど、初期の石鹼業界においては中心的な人物であった。

19) 山本潔『日本における職場の技術・労働史』東京大学出版会、1994年、381-4ページ。

ここで、当時の生産設備を概観しておく。上述の通り、最初の花王石鹼製造工場は、村田工場（新宿工場）であり、1890年の開業である。当時この工場は、初代が村田に対し設備資金を貸し付けて運営されていた。翌年さらに同じ新宿に第2工場を建設した。広さは長屋4、5軒分で鹼化釜は直径4尺2寸、深さ2尺5寸ほどの大きさのものが1基ずつ、さらに第2工場には、より小型のものが1基存在したようである。当時は直火釜であって、鹼化工程以外はすべて手作業であり、乾燥工程は天候に左右される天日に頼っていた。生産量は1日30ダース前後であった。

これらの工場で製造された石鹼は、1890年に登録商標を経て「花王石鹼」として発売された。これは、品質を保証しかつ単なる輸入品の模倣でもない日本初の本格的なブランド石鹼であった。

3) 「花王石鹼」発売戦略

発売の際に採られた戦略を概観する。当初の初代の目標であった輸入品の防遏という観点から、顧客に対し品質の高さを伝達する必要があった。そこで、ブランド名を「低品質の他の国産石鹼とは違って顔が洗える」という意味の「花王」とした。また、高品質の具体的な証明として、薬学博士高峰譲吉の分析試験の結果²⁰⁾と能書を添付した。さらに、従来石鹼とは違い、包装にも高級品（白粉や高級歯磨き粉など）用のものを応用するなど力を入れた。まず、石鹼を蠟紙で包み、それを上述の能書と、月のマーク入の包装紙で重ねて巻き付けた。前述の通り、日本製の石鹼は海外（特に、中国市場）への輸出が行われていたが、「花王石鹼」も同様に輸出を意図しており、包装紙の柄は、日本の「桜」ではなく、中国の「牡丹」を用いた。月のマークは現在も用いられているが、これは当時商店で扱っていた輸入鉛筆からヒントを得たものであるといわれている。最後に桐の箱に入れて貼り紙をし、高級品であることを強調し

20) 高峰譲吉の分析結果には最初に「貴家製造ニ係ル薬品入花王石鹼ハ、分析ノ結果左ノ如クニシテ、其質良好ノモノト認ム」とある。『花王石鹼五十年史』、446ページ。

た。

価格に関しても、原材料で用いた香料が高価格であったこともあり、1個12銭、3個入り35銭と設定した。これは、従来の国産石鹼と比較して、非常に高価格²¹⁾であった。

販売経路としては、商売仲間である小間物店を選択した。当時、小間物の取引は「宿セリ」という、東京の間屋が地方から上京した間屋の滞在している宿を訪ねて廻って取引を行うという方法が採られていた²²⁾。長瀬商店は、石鹼を製造はしていても洋小間物店であったため、従来から取引のある間屋に石鹼を流通させることができた。当時は、東日本と西日本の市場は完全に分断されていたが、初代は初めから全国販売を目指し、大阪の輸入雑貨卸売商であった大崎組商會を代理店と定め、関西での販売を開始した。1897年の花王石鹼売上高を見ると、66,169ダースで、関西分は47,262ダースと実に71%も占めている²³⁾。さらに熊本、長崎、下関の各地で、有力な雑貨卸売商と代理店契約を結んだ。これらを通じて、全国の高価格商品取扱いの洋小間物店に「花王石鹼」がならぶこととなった。また、品質に対する信用を確保するため、赤十字病院・東京慈恵医院などの有名病院や、軍隊（呉・佐世保・横須賀の海軍病院など）を取引先とした。さらに、大口販売先に対するボリューム・ディスカウント（100ダース以上は1ダースにつき0.5銭、1000ダース以上なら1.5銭）や、景品制度（算盤、風呂敷、観劇会への招待など）、といった業界初の販売政策を次々と行った。

宣伝戦略についても、初代は斬新な手法を次々と用いた。まず、新聞広告では、関東の『時事新報』・『東京朝日新聞』はじめ17紙、関西の『大阪毎日新聞』・『大阪朝日新聞』の2紙に加え、地方紙12紙（北海道・東北、北陸・東海

21) 他の国産石鹼の価格については1ダース10銭以下（同上書、448ページ）、約1銭（山本武利・津金澤聰廣『日本の広告』世界思想社、1996年、166ページ）、2銭～2銭3厘（島田義照、前掲書、171ページ）など様々な記述が見られるが、ここでは花王石鹼の価格が非常に高価であったことを確認するものである。

22) 佐々木聡「花王に見る戦前日本の流通革新」『経営史学』第28巻第4号、1994年、29ページ。

23) 『花王石鹼五十年史』478ページ。

地方)に掲載していた。そうした一般紙のみならず、業界紙²⁴⁾にも積極的に広告を掲載している。1894年の数字で見ると、宣伝広告費²⁵⁾ 1,777円41銭2厘のうち、新聞広告費は1,262円5銭3厘と71%²⁶⁾にのぼっており、いかに力を入れていたかが伺いしれる。また、「帝国軍御用達」といった宣伝文句を多用することにより、高品質と信頼性の高さを訴求した。同時に、この当時とられた宣伝戦略の重要なものとしては、鉄道沿線看板の設置があげられる。このころ、鉄道の建設が盛んに行われており、それに伴い1895年以降、東海道沿線を始め、総武、甲武、川越、青梅など関東の主要地域全般、さらには東北、信越線への設置に乗り出している。このほかにも、劇場の引幕、広告塔、電柱など様々な広告媒体を利用して積極的に宣伝を行った。

このような活動からも、長瀬商店が当初から全国販売を目指していたことがわかる。

こうして「花王石鹼」は第1表からわかるとおり着実に売上を伸ばした。表において1ダース当たりの価格²⁷⁾が1894年の56銭から98年の73銭、1905年の77銭と上昇しているのは、主要原料である牛脂の価格変動に対応したものと推測できる。また、「花王石鹼」が好評であったため、翌年から「香王」「花玉」「兎月」などといった類似品・模造品が出回り、当初は提訴していたが、あまりの数の多さに応対が不可能となり、最終的には放任政策を採らざるを得ない状態であった。

さらに、瀬戸の協力を得て、石鹼以外の多様な製品の製造・販売にも乗り出した。これらの製品も全て共通の「月のマーク」が施され、石鹼と同様の戦略が採られた。これらは、荒物関係への販路拡大や洋小間物店としての品揃えの

24) 【東京小間物化粧品商報】『大阪化粧品商報』『大阪石鹼商報』『東京石鹼商報』等。

25) この宣伝広告費は、初代の「奥」の利益から支出しているものである。「奥」とは初代本人勘定で長瀬商店勘定の「店」とは区別されていた。つまり、生産コストが1ダース当たり47銭で、長瀬商店の「奥」からの仕入価格が70銭(1895年)の場合、「奥」の利益は23銭となる。『花王史100年』26ページ。

26) 【花王石鹼五十年史】479ページ。

27) この価格は「奥」からの仕入価格である。『花王史100年』, 32ページ。

第1表 花王石鹼販売量ならびに販売額

年次	販売量	販売額	年次	販売量	販売額
1891 (明治24)	16.892		01	88,615	65,945.280
92	26.274		02	84,453.50	65,870.730
93	28,867		03	91,746.75	71,103.080
94	35.108	19,458.950	04	88,224.50	68,205.015
95	44.182	30,927.925	05	96,349.50	74,398.140
96	53.724	37,607.150	06	105,241.00	81,234.320
97	66.169	46,318.300	07	130,213.50	104,944.820
98	72.116	52,497.560	08	177,104.50	145,402.815
99	84.121	62,149.540	09	203,490.75	165,964.000
1900	86.116	63,725.840	10	197,894.00	161,387.510
			11	191,266.25	155,952.786

(注) 単位はそれぞれ販売量がダース、販売額は円。

(出所) 『花王石鹼五十年史』『花王史100年』より作成。

拡大などをもたらした。

ここで、戦略の共通点・特徴を整理してみると、第一に、能書の添付、チャネル形成や広告の全国展開によって、消費者にまず商品の存在とどのような商品であるかについて知って貰うことを重視していた。これは、石鹼という商品がまだ日本市場にとって日新しいものであった当時においては、当然のことであるといえよう。第二に、このような新聞・鉄道沿線看板などによる全国広告、地方の代理店との契約などからわかるとおり、全国販売を目指していたことがあげられる。第三に、原料素材の質の向上への努力、薬学博士の分析結果の添付、有名病院・軍隊との取引、それを援用した広告などは、高品質商品の製造・販売を保証しようとするものであった。最後に、「花王石鹼」は高級品であったということである。包装や、素材・香料の価格を反映した高価格は、当時販売されていた国産石鹼とは比較にならないほどであった。

以上から考えると、これらの戦略は、ブランド商品に対する市場を新たに作り出していくものであり、「花王石鹼」というブランドは、認知・品質保証の役割を果たしていたといえる。特に高価格の設定から考えると、「花王石鹼」

の競合商品は輸入化粧石鹼であって、初代が国内業者の粗製濫造を憂いたのも、生活様式の欧米化が進む中でそのような状況が続けば輸入の増加を招き、石鹼市場は輸入化粧石鹼で占められるであろうという危惧からであったといえる。従来は糠袋が使用されていた日本の状況では、この認知・品質保証という機能は大変に重要な意味を持っていた。また、当時、石鹼市場自体は非常に小さく、国内業者では競争相手が皆無に等しかった上に、高級品を購入する層が限定されていたため、消費者を全国に求めなければならなかったと考えられる。どのような消費者に「花王石鹼」が購入されたかに関する記録は見あたらなかったが、1904年の東京市内1教師の家計簿の記録を見ても²⁸⁾、収入が月額50円でも石鹼の項目はなく、『東京市統計表』によると同年の市長の俸給額が月平均で500円であり、月100円を超えるのは収入役までで、家計調査の残存しない、言い換えれば必要のなかった高所得層に普及したと考えられるのである。また、宿セリという方法は低コストで既存の流通網を使用することができる一方で、問屋に依存する状況を生むこととなる。

従って、「花王石鹼」ブランドは現代のブランドが果たしているような流通業者の取扱いを促進する機能や価格維持、競争優位確立などの役割はなく、初代においては未だマーケティングを実践していたとは言い難い。

4) 新工場の設立

花王石鹼の販売増加に伴い、1896年(明治29)、新たに本所区向島須崎に須崎工場が建設された。ここでも同様に、直火釜を使用したのが、直径6尺、深さ3尺5寸とわずかに大型化した。また、切断・乾燥・型打工程の部分的機械化(それぞれ、足踏み式の切断機の導入、乾燥室の建設、足踏み型打機の採用)が行われた。この工場は新宿工場とは違い、完全な長瀬所有であった。生産量は1日約300~500ダースとなった。

当時、業界全体では零細規模の業者がほとんどであったが、機械練技術を導

28) 一番ヶ瀬康子『生活の歴史』ドメス出版、1972年、197ページ。

入していた工場は、須崎工場以上の生産能力を持っていた。この技術は、鹼化の際に生じる熱だけを利用して椰子油と苛性ソーダを加熱せずにつくる（冷製石鹼）というもので、時間と労力が短縮できるという利点によって、広く利用された²⁹⁾。これらの技術を擁していた工場に比べ、この時点での花王の生産設備は、生産量という点では先端からやや遅れていたといえる。従って、少数の商品に関して品質を保証することが精一杯であった。

5) 「ホーム浮石鹼」の販売

速成椰子油石鹼の製造がようやく下火になり出した頃、業界は再び粗製濫造期に突入した。澱粉混入石鹼時代である。機械練技術の普及により、冷製石鹼が多く生産されるようになると、激しい価格競争によって原料費が負担になったメーカーが、澱粉を混入させた石鹼を製造し始めた³⁰⁾。この石鹼も速成椰子油石鹼と同様に輸出を困難にし、業界は自主規制を行わざるを得なかった³¹⁾。

このように度重なる粗製濫造は、否定的な結果をもたらした一方で、技術水準が低くても生産が可能な洗濯石鹼の分野では、ほぼ国産品で需要をまかなえる状況をも作り出した。

ただし、石鹼の使用が普及すると共に化粧石鹼の輸入は増加の一途をたどった（第2表）。中でもP & Gの「アイボリー」は、国内業者に浮石鹼を製造させるきっかけを作ったほどの売れ行きであった。この結果浮石鹼は大流行し、消費者に、品質に目を向けさせるきっかけとなった。1909年（明治42）に発売された長瀬商店の「ホーム」は、1907年の丸見屋「ミクニ」、1909年のリバー「サンライト」「スワン」などと共に浮石鹼の代表的製品となった。

「ホーム」の発売に際しても「花王石鹼」と同様の戦略が採られた。「花王

29) 「油脂工業史」29ページ。

30) 東京では明治20年後半から30年初頭、大阪では30年代前半に多く製造された。同上書、29-30ページ。

31) 特に激しかった大阪で当時の大阪石鹼同業組合長であった稲葉潤吉の発案により、不純物20%以上のものは基本的に輸出禁止、輸出する際もその旨を記すこととした。島田義照、前掲書、223-24ページ。

第2表 化粧石鹼の輸入統計

年次	数量 (kg)	価額 (円)	年次	数量 (kg)	価額 (円)
1898	91,306.2	65,767.90	05	381,151.2	343,375
99	83,541.0	73,740.28	06	378,133.2	364,551
1900	181,309.8	152,202.01	07	537,727.2	528,520
01	109,920.0	91,176.54	08	382,761.6	396,804
02	294,875.4	257,291.10	09	428,256.6	413,581
03	280,949.4	236,321	10	372,202.8	351,852
04	290,652.0	239,514	11	340,170.6	323,657

(出所) 「大日本外国貿易46年対照表」より作成。元の統計では数量の単位は斤。1斤=600gで計算。

石鹼」と「ホーム」の発売は、初代の、輸入品に負けない品質を持った国産石鹼製出、という目的をよく具体化していたといえよう。また、この後、「花王石鹼」を中心として新たな商品を発売するというやり方は、二代長瀬富郎の時代になって打ち出される「ナガセ・ソーブライン」構想に受け継がれていく。

6) 新工場の設立

「花王石鹼」の生産・販売の増加に伴い、石鹼以外のろうそく、歯磨などを整理・統合する必要が生じ、1899年(明治32)向島請地に工場の建設を開始、翌年には輸入機械を発注するなど、準備に取りかかった。工場は1902年に完成、11月から生産が開始された。この工場は、原料の仕込から包装まで一貫した工場であった。

請地工場で、まず挙げるべきは、蒸気鹼化釜の導入である。直径4尺5寸、深さ5尺のもので業界では最も進んだものであったといわれている。工事は第5期まで続けられて、1911年10月にはボイラー2基、蒸気エンジン1台、鹼化釜4個(最大のものは直径10尺2寸6分)、圧出機3台、型打機8台、切断機3台とが備えられた。さらに、機械練技術の導入も行った。生産量は、1908年の記録では、1日700ダースであった。

第二の画期的な点として、この工場には初めて実験室が設けられた。ここで

の研究が実って、日本で初めて、1911年にグリセリンの回収に成功した。

7) グリセリンの回収と業界

グリセリンの回収は、油脂を脂肪酸とグリセリンに分解し、グリセリンを別用途への販売に向けることを可能にするため、従来のように石鹼廃液処理を出費して行うことと比べて、大幅なコスト削減を実現でき、石鹼業者にとって大きな意味を持っていた。明治後期には、他の工場においても動力の使用が始まり³²⁾、大量生産の一つの契機である蒸気鹼化釜も順に導入され始め、請地工場に続いて、グリセリンの回収ができる場所も現れた。ただし、これには大規模なプラントが必要で、事業化できる企業は少数であった³³⁾。この時点で、回収に成功できたか否かで、格差が出てきた。

こうして、業界の寡占化は進展を見せ始める。この中で、長瀬商店は重要な位置を占めることとなる。

終わりに

以上、長瀬商店の初期のブランド戦略について分析したが、ここで最初に提示した問題に関して総括を行うことにする。

日本は欧米のように石鹼の自家生産の歴史を持たず、洗浄剤として石鹼以外のものを使用していたという背景から、石鹼市場を創造するためには、糠袋から石鹼へという生活様式の変化を促進しなければならなかった。しかし、業界全体は多数の中小メーカーが乱立し、粗製濫造と価格競争を繰り返しており、石鹼の品質を保つのもままならない状態であった。従って、石鹼市場創造のためにはまず品質の保証されたブランド石鹼の市場を創造する必要があった。これはすなわち輸入品に対抗できる商品を普及させることであった。初代の行っ

32) 帝国統計年鑑によると明治41年に動力使用工場は26、そのうち汽力使用は13である。

33) 1913年(大正2)には丸見屋、浪速リスリン合資会社、帝国魚油精製株式会社が成功し、大正10年代に入って本格化した。さらに石鹼業者ではライオン、第一工業、ベルベットなどが加わった。グリセリンに関する記述は島田良止、前掲書、243-250ページ。

た「花王石鹼」のブランド戦略は、これを体現したものであったといえる。具体的には、高品質高価格製品の製造、香料やパッケージングの工夫、関東のみならず関西をもターゲットとした代理店契約、さらには品質に対する信用確保のための軍隊・有名病院などとの取引である。また、新聞による全国広告、鉄道沿線看板の設置など斬新な宣伝戦略を実施した。すなわち当時の業界においては非常に先駆的な戦略が行われたといえる。こうして、以上のような戦略により「花王石鹼」というブランドを確立させることで、認知の確保・品質保証の役割を担わせ、ブランド石鹼市場を形成することができたのであった。しかし、石鹼が既に普及していた欧米におけるブランド石鹼（特にP&Gの「アイボリー」など）とは違い、「花王石鹼」は高級品ブランドであるが故に一部の所得者層に消費されたにとどまり、また宿セリによる流通網形成は間屋依存の状況を作り出したことなど、限界もあった。また、当時は「花王石鹼」ブランドはまだ、流通業者の取扱いを促進する機能や、価格維持など競争対応の役割は持っていなかったといえる。

但し、本稿の分析は明治期にとどまるものであり、これ以降の分析を通じてよりブランドに対する理解を深める必要がある。また、ブランドがマーケティングの中でどのように位置づけられるのかに関する研究を行わなければ、ブランド・エクイティ論のマーケティング理論における位置づけも不明確である。さらに、業界での他の企業の戦略の分析も必要であろう。これらについては今後の研究課題としたい。

【付記】 本稿執筆にあたり、花王資料室、日本石鹼洗剤工業会のご協力をいただいた。ここに関係者に謝意を表したい。