

經濟論叢

第160卷 第5・6号

ケインズとポンド残高(2).....	岩本武和	1
中国のマネーサプライコントロールの改革.....	于永達	28
現代イギリス労資関係の 転換についての一考察(1).....	上田眞士	46
中国中央集権的計画経済体制の形成と 第一次五カ年計画(2).....	李軍鋒	61
「新装花王石鹼」のブランド戦略(1).....	齊木乃里子	83
ポーター仮設をめぐる論争に関する 考察と実証分析.....	浜本光紹	102
チーム生産と日本企業のシステム.....	崔康植	121

学会記事

經濟論叢 第159卷・第160卷 総目録

平成9年11・12月

京都大學經濟學會

「新装花王石鹼」のブランド戦略(1)

——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

はじめに

本稿の課題は、日本の石鹼業界において、長瀬商会（現在の花王株式会社）が、欧米のマーケティング技法を導入しながら、いかにして石鹼のブランド戦略を行い、ブランド石鹼の市場を拡大したのかに関して、大正・昭和戦前期¹⁾の活動の分析を通じて明らかにすることにある。また同時に、日本石鹼業界におけるマーケティングの成立を考える際に、長瀬商会の活動が持つ意味を検討する。

マーケティングの成立を議論するにあたり、まずそのものを定義しておく。本稿ではマーケティングを、ブランドの確立を目指して統合された一連の諸活動と捉える。広告・販売促進といった個々の活動はマーケティングにおいてはブランドのもとに有機的連関を持つ。マーケティングは個々の活動のみや単なる活動の寄せ集めて説明できない概念である。

マーケティング成立の前提として大量生産体制の確立があげられる。マーケティングを行うには、品質の均一化を可能にする技術水準が必要である。加えて、新製品（従来はなかったような製品、または贅沢品、本稿で扱う石鹼はここに該当する）を普及させるために大量生産体制の確立は必要である。さらに、大量生産体制を確立すると、既に普及して日常品(commodity)となった製品にブランドを付し差別化を行うために、企業はマーケティングを導入する。

1) 公定価格が実施される1940年（昭和15年）までを指す。

これらのブランドによって、企業は顧客の商品に対する愛顧を獲得する。この愛顧は排他的性格を持ち、競争優位の源泉となる。従って、牛に焼印を押していた時代のブランドのように品質保証と識別の機能のみを果たすものと混同すべきではない。この排他的愛顧による競争優位獲得のためにブランドの確立を目指して統合された諸活動がマーケティングである。これは市場を創造・拡大するという役割を果たし、その過程で様々な影響を及ぼす。例えば一企業のマーケティングによってあるブランド商品が普及すると、それが社会的なものとなって生活様式に新たに組み込まれたり、生活様式そのものを変化させていく側面が挙げられる（無論、これはマーケティングの積極面に対して言及したもので、マーケティングのみが生活様式を変化させるのではない）。アメリカにおけるフォードT型がその典型といえる。また業界内のある一企業の活動が、業界全体の構造を変化させる可能性を持っている。このようにマーケティングは、単なる「技法」としてのみでは捉えきれない面がある。

これらの枠組みで本論を展開するが、戦前を扱う理由として、日本のマーケティングの成立時期に関する見解が2つに分かれているということがあげられる。

一方は、マーケティングを専攻とする論者の間で通説となっているもので、日本のマーケティングは1955年（昭和30年）に日本生産性本部がアメリカで学んだ後に導入されたとする戦後導入説²⁾である。その根拠を、戦前日本市場の貧弱さ、外国貿易への依存度の大きさ、商業資本、特に卸売業者の力の相対的な大きさ、耐久消費財の生産が本格的に行われていなかったことなどとしている。

もう一方は、経営史を専攻とする論者を中心として主張されている説であり、中でもマーケティング専攻の代表的論者として小原博氏がいる。彼は、森永製

2) 代表的論者は、荒川祐吉（『現代配給理論』千倉書房、1960年）、白髭武（『日本マーケティング発達史』文化社、1967年）らであり、最近では池尾恭一（『日本型マーケティングの背景と特質』『マーケティング・ジャーナル』日本マーケティング協会、63号、1997年1月10日）がある。

菓と資生堂の活動をマーケティング・マインドを持った企業による総合的全社的な販売体制の構築であるとし、戦前のマーケティングの萌芽・生成を主張している³⁾。これは戦前日本において、マーケティング活動が個別的なレベルとはいえず行われていたことを明らかにしたといえる。

いずれにしても、マーケティングの成立時期を論ずる場合は、マーケティングをどう捉えるかを明確にする必要がある。また、その業界全体でマーケティングが支配的になっていたかどうか、さらには日本全体としてどうであったかを合わせてみなければならない⁴⁾。

以上のことを念頭におきつつ、長瀬商会の分析を行うことによって、本稿を、マーケティングをどう捉え、戦前における日本のマーケティング活動をどう評価するのかというテーマの出発点としたい。

以下では、Ⅰにおいて、大正期における石鹼の普及と、業界の技術の進化について述べ、Ⅱにおいて、二代長瀬富郎（以下、二代と略記）の社長就任以前の合資会社時代の戦略について簡単に触れる。さらに、Ⅲで二代による「新装花王石鹼」発売の際に採られた戦略を説明し、Ⅳで「新装花王石鹼」の普及に伴って行われるようになった新たな戦略について述べる。Ⅴでは、当時の石鹼の使用状況について言及し、それまで述べた戦略との関わりを考察する。終わりににおいては本論を総括し、今後の課題を述べる。

Ⅰ 石鹼の普及と業界の進展

本節では、石鹼が急速に普及した時期に見られた変化を述べる。その理由は、これらを基礎とした昭和期の展開が「新装花王石鹼」の発売と密接に関わっているためである。

3) 小原博「日本マーケティング史」中央経済社、1994年。

4) その意味で、戦後説においては、戦前の先進的な企業の活動をどう評価するのかを明確にしなければならない。また、戦前説についても、業界の先進的な個々の企業のマーケティング活動のみで日本のマーケティング全体を論じることは無理がある。小原氏に関していえば、販売体制とマーケティングとの関係や、また「マーケティング・マインド」という規程が曖昧であるように思われる。

第1表 大阪毎日・東京日日新聞発行部数

年	発行部数	年	発行部数	年	発行部数
1913(大2)	431,451	19	870,139	25	1,941,004
14	471,468	20	971,044	26(昭1)	2,011,595
15	626,137	21	1,062,077	27	2,117,882
16	726,080	22	1,171,820	28	2,227,903
17	803,875	23	1,294,792	29	2,445,059
18	901,592	24	1,820,540	30	2,504,993

注) 各年とも元日の部数

出所) 内川芳美編『日本広告発達史』電通, 1976年, 201, 292ページ。

(1) 第1次世界大戦後の石鹼の普及一都市型生活の成立とマスコミの影響

第1次大戦後は石鹼が急速に普及した時期であった。その主な要因は社会的文化的な変化であり、それに伴って業界でもそれ以前とは違った戦略が行われた⁵⁾。

まず都市へ人口が集中し、労働者・給料生活者が増加した。また給料生活者を中心に生活の洋風化⁶⁾が進んだ。これらは当時拡大しつつあったマスコミの影響が大きい。特に新聞は、鉄道の普及に伴って地方版を出すなど全国で展開され、発行部数が増加し(第1表)、さらに趣味・娯楽面への進出、婦人欄・演芸欄の製作などで、意識的に流行を生み出す⁷⁾担い手となった。こうして広告媒体としての新聞の価値は増した。石鹼業界では早くから新聞広告が試みられていた⁸⁾が、当時最も新聞広告を利用する業界の一つに数えられる⁹⁾ようになった。

5) 明治時代の「花王石鹼」の戦略に関しては拙稿、「日本石鹼業界における初期「花王石鹼」のブランド戦略」【経済叢書】第160巻第2号を参照のこと。

6) 具体的にはパン・コーヒーなど洋食の普及、洋風建築の採用、洋装化、女性の断髪などと共に、ミシン、魔法瓶の導入といった生活技術の改良をも含む。詳細は矢木明夫【生活経済史 大正・昭和篇】評論社, 1978年, 南博編, 【大正文化】勁草書房, 1965年を参照のこと。

7) 南博編, 前掲書, 118-133, 162-3, 346-8ページ。

8) 業界紙を見ると米国や英国の広告事情などが報じられており、こういったマーケティング技法の導入に対して積極的であった。「米国における広告法」【東京小間物化粧品商報】第707号, 1914年3月8日。「英国における広告法の傾向」同, 第720号, 同年6月14日。「米国における広告の特質」同, 第741号, 1915年1月15日。「米国広告界の雑感」【東京石鹼商報】第160号, 1911年10月11日。「広告の最新手段」同, 第176号, 1912年6月11日。

り、洋装の女性などの絵が入った新しいスタイルの広告を打ち出した。

これら業界におけるマーケティング技法の導入・一般化により石鹼は普及した。1人当たり消費額は1912年(大正元年)の10銭から20年前後の約30銭へと増加している¹⁰⁾。16年5月の1ヶ月間行われた「東京ニ於ケル二十職工家計調査」では20世帯平均で保健費支出2,278円のうち、湯銭・理髪石鹼・紙類ノ費が1,063円支出されたという結果¹¹⁾が見られ、使用していた製品の質や量は明らかでないが、労働者に石鹼が普及していたことが分かる。こうした石鹼の使用は19年には1人当たり消費額で一気に前年より約10銭増を達成し、その後も石鹼の市場は順調に拡大した。

(2) 業界における生産の増大と硬化油業との関係

1910年代以降、蒸気鹼化釜の導入、グリセリン回収の成功などを通して、工場の大規模化が進んでいたが、14年に勃発した第一次世界大戦はこの傾向を加速させた。欧米諸国からの輸入が途絶え、国内市場はもとより他のアジア諸国においても日本製品に対する需要が高まったためである。農商務統計表による生産高は、15年には8,575,852円だったのが16年には12,537,387円、17年には19,476,520円と急速に増大している。一方、世界大戦は別の大きな影響をもたらした。従来高品質石鹼の原料油脂(牛脂)の主な輸入元であったオーストラリアが、グリセリンの原料確保の目的で輸出を禁止したことである。これは、代替原料としての硬化油¹²⁾に目を向けさせるきっかけとなった。

9) 化粧品・薬品・図書は当時「三大広告主」と呼ばれた。石鹼広告は、化粧品広告の一つに数えられている。内川芳美編『日本広告発達史 上』電通、1976年、68-69、109-110、206-7、282ページ。

10) 小林良正『石鹼の歴史』河出書房、1943年、269ページ。なお下記の1人当たり石鹼消費額も同様。

11) 中鉢正美解説『家計調査と生活研究』光生館、1971年、99ページ。

12) 硬化油とは、液体油脂を固形脂肪に変えたものであり、1902年(明治35年)ドイツ人ノルマン(Norman)によって初めて製造された。その後、英国のクロスフィールド・サンズ(Joseph Crosfield & Sons Ltd.)が特許を譲り受け、1906年に工業化した。日本油脂工業会編『油脂工業史』日本油脂工業会、1972年、40ページ。

国内最初の硬化油製造は外資のリバー・ニ崎工場におけるものである。リバー・ブラザース社 (Lever Brothers & Co.) は関税対策として東洋進出の拠点を日本におき、13年には石鹼・グリセリンの製造を開始、同時に硬化油工場も建設した。国内でもイギリスの硬化油原料が日本の魚油であったことに着目した二論文「液体脂肪酸ヲ固体脂肪ニ変化スル考察」(辻本満丸)、「硬化油製造工業ニ就テ」(上野誠一)が発表され、横浜魚油会社で製造が開始された。その後、大連油脂、鈴木商店、旭電化、大阪酸水素などが次々と参入した。硬化油業界は昭和初期にかけて吸収・合併が進み、大規模化した¹³⁾。

当初、硬化油の品質が低かったため、石鹼業者はその原料としての価値を疑問視しており、牛脂関税問題¹⁴⁾が起こるなど石鹼業者と硬化油業者は対立していた。しかし大正10年代には生産量が無視できないほどになり、さらに大規模化した硬化油業者は石鹼業への参入を開始した。こうして石鹼業界は、従来からの石鹼業者が成長して比較的大きくなったもの、多くの中小メーカー、そして硬化油業から参入した業者による激しい競争が繰り広げられることとなった。

II 合資会社時代の経営¹⁵⁾

「花王石鹼」の生産量・販売量は、合資会社時代には、石鹼市場の拡大に伴って増加した。但しこの頃の経営は創業者である初代長瀬富郎(以下、初代と略記)の戦略を継承したものであって、競争環境の変化に適合するものでは

13) 『油脂工業史』39-52ページ。代表的な企業では日本油脂がある。油脂関係の鈴木商店、グリセリンの帝国魚油精製・日本精油工業、石鹼ではリバーの中国進出後跡を継いだベルベット石鹼が合併した。この大資本である日産コンツェルンの石鹼業界参入は、石鹼業界に多大な影響を及ぼした。詳しい沿革は日本油脂三十年史編集委員会『日本油脂三十年史』日本油脂株式会社、1967年、6-9ページ。

14) 1920年(大正9年)の牛脂関税撤廃で窮地に立たされた硬化油業者が巻き返しを図って運動を起こしたが26年にいたって牛脂100斤(60kg)あたり関税1円20銭で合意を見た。詳細は『油脂工業史』59-65ページ。

15) 特に断りのない限り、II、IIIにおける長瀬商店・長瀬商会の記述は以下の文献を参考としている。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。服部之穂・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。花王石鹼70年史編集室『花王石鹼70年史』花王石鹼株式会社、1960年。

ないという限界を持つ。ここでその経営について触れ、二代による新しい戦略展開の意義を明確にする。

(1) 合資会社への改組

長瀬商店は1913年(大正2年)に25周年を迎えることとなり、初代は、これを機に個人経営から家族経営への移行、つまり合資会社の設立を計画した。しかし彼は病に倒れ、予定を繰り上げて11年10月3日に創立手続きを済ませた。長瀬商店は合資会社長瀬商会となった。

この直後に初代は亡くなり¹⁶⁾、嫡子の富雄が富郎の名を継いで二代長瀬富郎となった。当時二代はまだ小学生であり、初代の2人の弟である祐三郎、常一に経営が託された。

(2) 祐三郎・常一による経営

2人の弟の経営は、初代の事業を堅実に継承することが第一の目標であった。まず、13年に彼らは、石鹼製造に専心しそれ以外を注文生産にとどめる「花王石鹼第一主義」を打ち出した。これは、この直前に日本への資本輸出を行ったリバーへの対抗策であった。この結果「花王石鹼」は様々な博覧会で人賞するに至った¹⁷⁾。また、原料コブラの確保のための機関として、常一の創案で南海商事を設立した¹⁸⁾。さらに流通に関しては、通信・輸送機関の発達により市場圏が拡大し、長瀬商店はより全国をカバーするため、代理店の数を増やした。また、代理店が本舗に出張してくる従来の方法ではなく、自ら地方へ出張する方法を開始した。従来関西方面の販売を引き受けていた大崎組商会が22年に経営の破綻をきたしたため代理店契約を破棄、大阪倉庫事務所を開設して関西へ

16) 初代は東京小問物同業組合理事という業界のリーダー的存在であった。業界では「同業者間に於ては(中略)感謝せざるものなきに至らしめたり」とその死を悼んでいる。『東京石鹼商報』第162号、1911年11月11日。

17) 第3回東京勲業博覧会、農商務省主催府県連合共進会など。『花王史100年』57ページ。

18) 同上書、69ページ。

第2表 花王石鹼販売量並びに販売額

年	販売量〔ダース〕	販売額〔円〕
1912(大1)	382,375 (4.33)	
13	465,307 (4.30)	418,776 (12.94)
14	608,094 (6.10)	571,608 (12.94)
15	732,764 (8.89)	696,125 (13.10)
16	1,026,790 (11.01)	1,037,057 (16.02)
17	1,404,752 (13.50)	1,489,037 (15.74)
18	1,772,179 (19.68)	2,303,832 (21.96)
19	1,860,809 (16.09)	2,791,213 (17.67)
20	2,022,268 (26.09)	3,460,082 (31.40)
21	2,549,605 (20.57)	4,589,289 (25.49)
22	2,784,137 (18.37)	5,011,446 (37.09)

注) ()内はシェア。販売額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』、『工業統計50年史』より作成。

の販売の足がかりとした。これは後に大阪支店となる¹⁹⁾。価格は、原料確保が困難になったため数回にわたって上がり続けたが、生産・販売・利益とも増大した²⁰⁾(第2表)。

(3) 生産設備の拡充

生産の増大に伴い、彼らは生産設備の増強に力を入れた。従来からあった請地工場は、蒸気鹼化釜の導入やグリセリンの回収に成功するなど業界の先端技術を擁していたが、この時期に敷地が2倍余りに拡張され、グリセリン回収装置の増設、ガス機関の設置、実験室の増設、鹼化室の新設などが行われた。さらに1921年(大正10年)には切斷・型打工程の全面的機械化が達成され、包装工程においてベルトシステムが採用された。

請地工場の重点化と並んですすめられたのが吾嬭町工場の建設である。19年

19) 『花王石鹼五十年史』609ページ。

20) 同上書、627-8ページ。

から工事が始められ、まず機関室・鹼化室・グリセリン室・切断室が、21年には仕上室・乾燥室・事務所・研究室・倉庫などが建設され翌年完成、23年には請地工場から順次移転を行った。

同年、関東大震災が発生し、一時復旧におわれたものの、翌年には竣工を見た。鹼化釜は40トン角型が10基、18トン丸型が4基で、当時の日本では最大規模のものであった。

III 「新装花王石鹼」の発売

二代の登場以後、長瀬商会の経営は初代の戦略の継承から新しい戦略の構築へと変化する。それは高級品ブランド「花王石鹼」から普及品ブランド「新装花王石鹼」の展開へという形を取った。ここではその「新装花王石鹼」の発売当時に採られた戦略を述べる。

(1) 昭和初期の業界状況

この時期には、上で述べた、大資本による硬化油製造開始・石鹼業への参入がさらに激しくなり、従来の石鹼メーカーは、硬化油業者のお客様という地位に甘んじていられなくなった。従って、硬化油の品質が向上すると、石鹼業側でも原料の安定的確保を目指して硬化油研究を開始、1933年(昭和8年)以降、花王、ライオン、奥山が生産を始めた²¹⁾。

日本は元々油脂資源に乏しいため、国内で唯一入手可能な魚油を利用できることは石鹼メーカーにとっても大きな利点となった。さらに硬化油は、石鹼のみならずグリセリンやマーガリンなど他の油脂化学製品の製造・販売を可能にするなど、大きな発展性を持っていた。こうして油脂=石鹼工業が完成し、大規模化した企業は、トンネル式乾燥機やクーリング・プレス²²⁾を導入して大量

21) 『油脂工業史』76ページ。

22) 最初の採用は旭電化の1925年(大正14年)。旭電化工業株式会社編「社史旭電化工業株式会社」旭電化工業株式会社、93ページ。

生産を行い始め、これ以降、大メーカーと中小メーカーの格差は決定的となった。37年の企業の資本金を一つの基準とすると、長瀬商会の400万円をはじめとして丸見屋、資生堂、ライオンなども軒並み100万円を超え、油脂工業メーカーの中には数千万円に達するところもある一方で、中小メーカーのそれは数十万円がせいぜいで、1万円に充たないところが多い²³⁾。従ってほとんどの中小メーカーは、大メーカーから原料、あるいは石鹼生地の配給を受けて製造を行う下請け企業²⁴⁾となった。

また、流通にも変化が生じてきていた。メーカーは、積極的に宣伝広告を用いて消費者に訴求する一方で、流通網は既存の独立の間屋を基盤としていた。これには少ない経費で顧客情報の獲得・資金回収の確保を行える利点があった。また間屋は生産資金の融資・原料購入資金の肩代わりといった金融機能を果たし、乱立する中小メーカーを支援していた。しかし1923年の関東大震災以降、交通機関の発達もあって、大メーカーは流通経路の単純化に乗り出した²⁵⁾。その背景には次のことがあった。都市の大間屋は複数メーカーの商品を扱い、多数の小売店や地方間屋を抱えて大きな権力を保持しており、価格決定の裁量は大間屋にあった。従ってメーカー側は宣伝・広告との一貫性を保つのは困難な状況であった。その一方で、大正期の石鹼の普及と共に、カバーしなければならぬ地域が拡大して対応しきれなくなった間屋は弱体化し、度重なる不況で深刻化した。また、その不況による失業者が小売業に参入し、小売業者の数の増大が価格競争に拍車をかけ、業界では乱売が恒常化した²⁶⁾。間屋にとっては、新しい技術を導入できない中小メーカーから直接持ち込まれた石鹼の方が大メーカーのものより利益が大きいため、間屋はブランド石鹼を値下げし、その

23) 1938年に長瀬商会が、組合の調査報告、化粧品小間物年鑑(昭和12年度)、商工省工場通覧(昭和12年版)を参照して作成した名簿による。花王資料室「全国石鹼製造業者名簿」「日本石鹼業現段階」。

24) 特に1935年(昭和10年)に創設されたライオンの率いる「七星会」が有名。小林良正、前掲書、301ページ。

25) 島田義照『日本石鹼工業史』大阪石鹼商報社、1932年、455-461ページ。

26) すてに大正初期に業界レベルでも乱売対策が議論されていた。『東京小間物化粧品商報』第738号、1914年10月22日など。

損失を中小メーカーの製品で補填していた。同様の現象が小売段階でも見られた。またこれらの値下げは、不況による消費者の買い控えへの対応でもあった。こうして、乱売が横行するために問屋間・小売業者間の競争は激化し、問屋が小売業者に圧力をかけ、上記の都市大問屋が地方へも進出するなど、流通はさらに混乱した。メーカー側は、大量生産体制を確立しつつあり、販売の拡大のために一層問屋や小売業者に依存しなければならなかった。しかし流通業者は不安定で、ブランドの評判にも傷がつかかねないため、メーカーは忠誠度の高い確実な問屋との直接取引を模索し始めた。中でも資生堂は、1923年(大正12年)12月「資生堂連鎖店制度」を発表、大正末年にかけて実行に移し、さらに販社を設立した²⁷⁾。

こうして業界の競争は、個別的な活動による競争から総力を挙げたものとなった。

(2) 二代長瀬富郎の社長就任

祐三郎・常一の経営は、初代の戦略を固持するものであった。しかし石鹼業界の変化によって、長瀬商会のシェアは23年以降伸び悩みはじめ(第3表)、改革が迫られていた。そこで25年に20歳を迎えた二代が同志社大学を中退して入社したのを機に彼に経営を託すことになった。その直後、長瀬商会は資本金25万円をもって花王石鹼株式会社長瀬商会となった。2年後に彼は従弟の六郎(常一の長男)を伴ってオーストラリアへ原料視察旅行に出かけ、帰国後社長に就任した。これ以降、長瀬商会の経営は二代を中心に従弟の六郎、篤郎(祐三郎の長男)が補佐する形となった。

二代はまず重役会を設置し、その後の政策の指導機関とした。また社長就任の折、経営の近代化を志すに当たって①目的の確立、②方針の決定、③②を実行に移すための力、を挙げた。特に②に関しては、商品と製造、財政、業務能率の増進、販売組織の改革、広告の「新鮮化」に関して研究が求められている

27) 『資生堂百年史』株式会社資生堂、1972年、74-5ページ。

第3表 花王石鹼販売量並びに販売額

年	販売量〔ダース〕	販売額〔円〕
1923(大12)	2,696,394 (25.38)	4,853,509 (34.88)
24	3,409,400 (23.11)	6,136,920 (35.86)
25	2,972,098 (19.46)	5,646,986 (27.85)
26(昭1)	3,022,547 (18.42)	5,742,839 (27.18)
27	2,928,454 (16.11)	5,124,794 (22.19)

注) 出所) ともに第2表と同様。

とし、協議会を設けた。さらに協議会を店員と工場員の交流の場とし、「重役も上役もなく」自由に意見を述べられることを目指した²⁸⁾。これと同時に、二代は人事政策の近代化を推進し、店員徒弟制度を廃止し、月給社員制度の導入を図った。これは③と関わっているといえる。

二代は、上述のような環境に対応できる改革の担い手として社長に就任した。そこで彼は、「長瀬商会は何処に往くか」という基本的課題を抱え、大衆の要求に応える「花王石鹼」の価格・品質、さらには、経営の時代適合性などに対する回答を得るために、その一助として欧米視察を執行した。それは何よりも、乱売を防止するために何が出来るのかを考える視察旅行であったといえる。期間は1928年(昭和3年)6月から翌年2月にかけてであり、川上八十太技師を同行者とした。

まずアメリカを訪問した二代は、有名石鹼メーカーの工場をはじめとして、小売業にまで訪問を実践した。これはブランド石鹼の販売に関する乱売の実情を知る意味もあった。

二代が視察した中で最も感銘を受けたのはプロクターアンド・ギャンブル(Procter & Gamble Co., 以下P & Gと略記)であった。P & Gの「アイボリー」は日本石鹼業界に多大な影響を及ぼしていた上(拙稿前掲論文参照のこと)、他の輸入品と比較して廉価な普及品ブランドであった。二代が訪問した頃のP & Gは「アイボリー」専用の大規模工場(日産40万個²⁹⁾)を持ち、自家

28) 『花王石鹼五十年史』692-5ページ、『花王史100年』83-7ページ。

生産のものとは明らかに違う白色の高品質な石鹼を生産することに努力し、それを十分に伝達することのできる斬新な広告を行っていた。また、20年頃から小売業者に対する直接販売を図っていた³⁰⁾。二代はP & Gが、無配当で積立を熱心に行い、仕入部では世界の油脂相場が一目で分かりそれを各工場へ伝達するシステムを導入しているのを目の当たりにした。これらの事実、二代をして否応なしに長瀬商会とP & Gの力の差を認識せしめた。この後、長瀬商会は大企業であるP & Gをモデルとして、大量生産=大量販売の実現を目指すようになった。

同行した川上は、二代の帰国後もアメリカに残り、スタンフォード大学大学院で石鹼の研究をし、成果を日本へ報告することとなった。これが後に開設する「研究の研究会」に直接的に生かされることになる。

(4) 「新装花王石鹼」の発売

a 改良新製品計画

1929年2月に帰国した二代は、廉価で品質の良い石鹼の大量生産=大量販売を目指し、新しい「花王石鹼」の開発に乗り出した。従来の花王石鹼の持つ高品質のイメージに加え、この改良新製品によって高品質高価格のブランド石鹼を使っていた消費者層のみならず、中小メーカーの製造していた比較的低品質な石鹼を使用する層に「花王石鹼」の購買を定着させる目的であった³¹⁾。つまり彼は、流通段階における激しい乱売によって花王石鹼が中小メーカーの石鹼との競争に巻き込まれている現状から脱却し、さらには、当時石鹼市場全体から見て3割程度しかないとされていたブランド石鹼の市場を、中小メーカーの製品を使っている層にまで拡大しようとしたと考えられる。そのためには価格

29) 近藤文男『成立期マーケティングの研究』中央経済社、1988年、180ページ。

30) Alfred D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1990, p. 155-6. (安部悦生・工藤章・西半田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ』有斐閣、1993年、130ページ。)

31) ルイーザ・ルービンファイン「流通革新の試み—花王のケースを中心に—」大河内曉男・武田晴人編『企業活動と企業システム』東京大学出版会、1993年、168ページ。

を、不況により買い控えをする消費者のためにも中小メーカーの石鹼との競争に耐えうる水準に抑える必要がある。彼は、目標を、まず新技術を導入して低コストで大量生産を実現し、さらに流通業者に対しても、全国ブランドの石鹼は利幅は小さいが高回転率なので定価を守ればそれを補えると認識させることで存続を保証し、また、ブランド石鹼の有用性を生活シーンに密着した広告で消費者に訴えること、としたのである。

1930年(昭和5年)8月、二代によって新装花王石鹼の発売計画が発表された。これは、小売定価10銭の制定と共に、生地と原料の改良、クーリングプレスの採用など、新製品の技術的課題を主に述べたものであった³²⁾。さらに同じ頃、「販売政策大綱案」³³⁾において、優良な品質で廉価な製品をサービスとして普及させる目的で①販売経路の単純化による中間利益の節約、②製品普及のための新地開拓、③代理店の活動区域の限定、責任数量と契約期限の制定、④小売値段の確定による乱売防止、を販売政策として挙げている。

以下で、これらの具体的な戦略を見ていく。

b 新製品開発

二代は開発に当たり、欧米視察の成果を検討し新しい製品に生かすため「研究の研究会」を設けた。メンバーは若手の技術者達を中心に経営陣、広告部の人材であり、部門間の交流が図られた。3月から週に1回ずつ計12回行われ、欧米石鹼の分析(原料、批判点、比較したときの花王石鹼の短所)、原料の研究(一般論、硬化油の有用性、香料など)、製造工程に関する問題(鹼化に関する研究、塩析、グリセリン回収法など)が話し合われた³⁴⁾。同時に、川上からアメリカ石鹼工業の現状、粹練と機械練、洗濯石鹼などに関して報告が行われた。こうして、学卒の技術者達を中心に「新装花王石鹼」の準備が進められた。

32) 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、42ページ。

33) 花王資料室【販売部諸計画】。

34) 花王資料室「研究の研究会」【昭和4年 研究の研究会(東京工場)】。

まず、当時の常識では泡立ち・溶け易さなどで機械練の方が優れていたにも関わらず、「アイボリー」の売れ行きから粹練にこだわったために、粹練の劣位を克服することが必要となった。これに対して「研究の研究会」の成果を生かして製造工程を改善し、原料も油脂の配合を様々に実験を重ねた結果、椰子油28%、落花生油5%、牛脂67%という配合でできた石鹼を製品化することに決定した³⁵⁾。また、香りの点でも機械練の方が優れていたもので、粹練の限界を克服すべく、高砂香料の協力を得て選定することとした。

さらに大量生産で規模の経済を享受するために設備の拡充が行われた。50トンの鹼化釜、圧出機などの大型化、包装工程における自動包装機とベルトシステムの採用、クーリング・プレスの採用と、トンネル式乾燥機の導入などである。とりわけ、クーリング・プレスは生地の均質化、製品の歪みの減少、冷却時間の短縮を達成し(7~10日→2時間)、トンネル式乾燥機は乾燥度の均一化、作業時間の短縮化(20日→1日)を実現した。この結果、1ヶ月の生産能力は500000ダースに達した³⁶⁾。

こうしてできあがった「花王石鹼」は、油脂化学に関する研究の成果と、輸入・増設された機械設備による大量生産と、それを可能にした学卒者によるものであり、その生産過程は、職人的技術家の手(カン・コツ)を全く離れていた。

従来の花王石鹼は新製品の発売前は売り切りを目指し、新製品の発売と同時に回収・返品し、機械練の「ツバメ石鹼」と「花王シャンプー」の原料として再利用した。

c 価格引き下げと流通網の整備

二代は、上記の発売計画において新しい花王石鹼の小売定価を従来の15銭を改めて10銭と定めた。彼は、10銭という価格が、消費者が石鹼に対して躊躇しないで支払う価格であると考えていたのである³⁷⁾。この価格設定により、小売

35) 【花王史100年】93ページ。

36) 【花王史100年】109-110ページ。

の店頭で中小メーカーの低品質低価格の石鹼と共に並べられても消費者が花王石鹼を選んでくれることを目指した。さらにこれは、乱売防止策の重要な柱でもあった。

乱売の防止には、消費者に広告で小売定価を明示するとともに、定価維持のための流通網を整備する必要がある。社内では、方針は広告による指名買い追求であるが、広告をすればそれだけ需要は増加するが同時に乱売をも生むのでこれを防止することが重要であるということが協議され³⁷⁾、新しい花王石鹼の発売に備えて流通網の再編成が行われた。

前述の通り当時の石鹼業界は乱売が横行し、例外なく花王石鹼をも巻き込んだ。長瀬商店は元々小問物店であり、取引のあった地方の間屋を基盤に早くから全国に販路をもつことが可能であった。しかし、上述のような長瀬商会以外のメーカーの商品をも扱う大問屋は、対応次第では他社を優遇しかねない状態であり³⁸⁾、加えて地方にも進出し、地域内の競争を激化させた。さらに合資時代の拡大戦略は、長瀬商会が従来からの有力代理店に加えて不安定な取引先に依存する状況をつくった。長瀬商会側は、セールスマンの派遣や様々な報奨策により問屋へ対応してきたが、ここに来て限界が生じた。地域内での問屋間、卸店間の競争は激しさを増し、支払猶予期間の長瀬による金利負担は問屋・卸店がブランド品である花王石鹼の値下げを行う誘因となった。同時に小売業者同士の競争も激しく、花王石鹼は生き残りのためのおとり商品と化した。長瀬商会が販売区域の指定や乱売の禁止による競争の緩和を実行しなければ、信用

37) 価格をいくらに設定すれば生産コストがどれくらいかかり量はこれだけ売れて利益はいくらという計算を米国の石鹼で調査し、10セントが最良であるという結果が残っている。当時10セントは10銭に相当した。花王資料室「石鹼の独占価格に関する参考資料」【販売部に関する印刷物】。米国の資料があるのは、10銭という価格を設定するということがすでに計画されていてその後押しとされたのか、単に米国を参考にすればよいと考えられていたのかは明らかでない。なお、当時の物価を見ると、ラムネが東京都清涼飲料協同組合・興水舎の資料によると1931年に5～6銭、煙草は日本専売公社の資料でゴールデン・バットが37年に8銭である。双方とも週刊朝日編『値段の明治・大正・昭和風俗史』朝日新聞社、1981年に所収。

38) 花王資料室「5-11-8 (1930年11月8日の議事録)」【販売部諸計画】。

39) 佐々木聡、前掲論文、38ページ。

における問屋や小売店は別の供給先を探すこともできた。いくら広告宣伝をしてもブランド品の差別化は達成されず、消費者は少しの価格差から中小メーカーを選択し、その結果、長瀬商会にとっては大きな損失となった。

当時の長瀬商会の取引経路を簡単に述べると次のようになる。まず、東京・大阪の取引には、①本舗から府内の大問屋へ直送される経路、②府内の大問屋と取引契約のある府内の卸店への直送経路、③府内の大問屋と取引契約のある地方の卸店へ直送される経路、が存在していた。特に②では、ある卸店が二つの大問屋と取引契約を結んでいるという二重帳合が見られた。次にその他の地域では、④地方の大問屋からその県下の卸店へ送られる経路、⑤地方の大問屋から県外の卸店へ送られる経路、があった⁴⁰⁾。1930年(昭和5年)12月21日⁴¹⁾の発売計画で示された具体的な取引整理案に従って翌年から実施された政策は、上記の③、⑤の禁止、すなわち東京・大阪をはじめとする大都市広域問屋の取引制限であり、同時に二重帳合も廃止された。その際取引関係を打ち切る代償として、これら大問屋には補償金が支払われた。さらに、花王石鹼の売上明細を調査、地方別配荷表と人口とを照らし合わせて地域ごとに取引先の選定が行われた。ここでは問接店の中から営業方針、信用状態、過去の成績、競争商品に対する種々の関係、地理的条件などを基準に直接店への格上げも実施された。同時に販売目標を設定、直接店・問接店(どちらも卸売業者)ともに最小限の責任個数を「一甲」(50ダース)と決め、それ以下では卸店と認めず、定価を払わなければならないとし、取引サイトも決定した。また建値、卸値(1ダース1円5銭)、小売値(同1円20銭)を制定し、消費者にも広告で定価10銭を明確にした。加えて卸売業者からなる「花王会」を組織して正価販売を徹底させた。会の規約を守らない会員に対しては資格の解除、商品供給の停止という罰則が決められた。従来行われていた報酬券による奨励を廃止し、代わりに1ダース2銭の歩引(店入品は4銭)を行った。1000ダース以上の取引がある店

40) 佐々木聡、同上論文、29-30ページ。

41) 花王資料室「発売計画(5-12-21)」【販売部諸計画】。

に関しては、直接店・間接店ともに数量割引を行った⁴²⁾。実施に先立って、新花王計画発表会が行われ、地方取引先を招いて、改良の趣旨、販売方法の大綱などを説明した⁴³⁾。

こうして卸売段階において、販売区域、責任販売個数、取引サイト、建値・卸値・小売値の決定をすることで共存共栄体制をつくり、ブランド戦略の徹底が図れるようにした。

しかし、小売業者の再編成までには手が届かず、小売向けの宣伝誌『販売運動』を発行して非価格競争を説くにとどまった。この活動は販売援助部を通して行われ、パンフレット、ショー・ケース、立て看板、のぼり、チラシ等が小売店に配布された。

また上述の1930年11月の協議では、小売定価の徹底の際、山間部などは商品が行き渡らないことが覚悟されている⁴⁴⁾ように、地方への普及は不十分な点が残された。

これらの限界はあったにせよ、このような戦略を通して、長瀬商会はチャネル・リーダーへの第一歩を踏み出したのである。

d 広告・宣伝戦略

初代の頃は、新聞その他の広告は全て彼の手によるものであった。第1次大戦頃から他の企業が広告のスタイルを変えたのに対し、あくまで「品質本位」を訴求するだけの広告を続けていたので、二代は新時代の石鹼には専門家を登用して「表現形式を改め」⁴⁵⁾新しい広告を打ち出すことにした。そこで、二代は自分が通っていた本郷教会で伝道生活を送り、教会の機関紙を執筆していた太田英茂を責任者とし、また、生産部門で研究のための学卒者を雇ったのと同様、東京美術学校の卒業生や森永製菓のパッケージ・デザイナーを広告部

42) これらの取引に関する記述は、花王資料室「新花王取引要項」【販売部関係書類】によるものである。

43) 花王資料室「新花王計画発表会プログラム」【販売部諸計画】。

44) 「山間僻地などにて(中略)品物が行き渡らぬことを覚悟せよ」とされている。花王資料室「5-11-8 (1930年11月8日の議事録)」【販売部諸計画】。

45) 『花王史100年』94ページ。

に引き入れた。こうして、まず新装花王石鹼のパッケージを選出するため、一流デザイナーに試作を依頼し、コンクールを行った。このコンクールの結果、参加者の中で最年少の原弘の作品を採用することが決定した。このデザインが商品化される際には、大量生産に備え、印刷専用機械を設置した⁴⁶⁾。

さらに発売日には、新聞に、工員などに「新装花王石鹼発売」の旗を振らせた一面広告（業界初）を出した。このころの広告費には、売上の10%余りを投じていた。さらにP&Gが、乱売防止のために他社製品との差別化を消費者へ伝達する際に使っていた「純度99.44%」にならって「純度99.4%」というキャッチ・コピーを、あわせて生活必需品というポジショニングを強調するために「うぶ湯の時から花王石鹼」というコピーを使用した。

46) 同上書、95-6ページ。