

經濟論叢

第 157 卷 第 4 号

固有価値と人間ネットワークの形成（続）……池 上 惇 1

高齢化社会における利子所得税の

ディストーション効果について（1）……岡 本 章 16

日本アパレル産業における

輸出マーケティング 1945-1965（1）……I・H・モヒウディン 30

P & Gの日本市場における

マーケティング活動 1972-1985（2）……ジョン・ライアン 55

平成8年4月

京 都 大 学 経 済 学 会

P & Gの日本市場におけるマーケティング活動 1972—1985(2)

ジョン・ライアン

ここでP & Gの日本の洗剤市場におけるマーケティング活動を製品、流通、広告、価格それぞれのいわゆる4—P戦略に区分する。

I 製品戦略

P & Gの日本市場における製品戦略をヨーロッパで実施した戦略と比較することにした。P & Gのヨーロッパ諸国への進出戦略は、それぞれの国々のもっとも弱い商品分野から入り込み、ある程度のシェアを取って、販売の基盤を確保してから、主力商品を投入して市場の全体をカバーする展開であった。ところが、日本進出の場合は、P & Gはいきなり洗剤という中心的な市場からスタートを切った。P & Gはなぜいきなりこうした正面攻撃に乗り出したのか、それには2つの理由が考えられる。

第1に、ヨーロッパ進出の場合は、現地の競争相手企業、例えばユニリーバ、ヘンケルなどとの対決をすでにアメリカや他のヨーロッパ諸国で経験したことがあり、強力であることがわかっていた。そのために、正面攻撃から参入するのは困難であると判断し、側面攻撃から進出した。しかし、1972年の時点に、P & Gのヨーロッパの競争相手とは違って、花王およびライオンはまだ本格的な海外進出の段階まで発展していなかったため、P & Gは直接にそれらの競争のやり方を体験することがなかった。また、P & Gの好む数字、つまり売上高の面では、両日本会社は小規模でP & Gの有名なマーケティング力及び資本金の前で倒れるだろうと思ったに違いない。つまり、いきなり正面攻撃に乗り出

しても勝てると判断した。第2に、前述したように花王、ライオンはP & Gの日本上陸を控えて、さまざまな分野に先に参入し、シェアを固めたという先制攻撃があったために、P & Gは付け入るすきまを与えられなかった。そこで、P & Gはいきなり洗剤市場への進出を余儀なくされたという理由も考えられる。

しかし理由はともかく、1973年3月にP & Gサンホーム（以下P & G・Sと省略）は洗たく用洗剤全温度チアーを発売した。コトラーによれば、価格競争になりがちである正面攻撃を成功させるには、相手側より十分な資源を持たなければならないのである¹⁾。まさに、P & Gは金融的資源が豊富であった。P & G・Sの赤字の穴を埋めるために、親会社は倍額増資を行い、最初に20億円であったP & G・Sの資本金がわずか6年後の1978年にその12倍の240億円まで膨らんでいた。この本田技研並みの巨額の資本金はライバル花王の4.7倍、ライオンの5倍であった。P & Gがその圧倒的な資金力を武器にして、日本市場に食い込もうとした作戦に関して、花王の丸田社長は、「従来から洗剤の競争といえば販売競争。これでは最終的にP & Gのような資金力があるところが勝つに決まっている。世界のP & Gとまともに張り合ったら勝負にならない。だから、「知恵」の競争で何とかP & Gに対抗する」と語った²⁾。

アメリカにおいて、全温度チアーの商品名は、“All Temperature Cheer”で、アメリカ人の主婦が洗たくするときに衣料の種類によって水を使ったり、湯を使ったりするという習慣に合わせ開発された製品であった。問題は、日本人の主婦は洗たくするときに水しか使わない。つまり、“全温度”というセールズポイントは日本人の主婦の洗たく習慣にふさわしくなかった。また、日本人の主婦の洗たく習慣の1つは柔軟剤を同時に洗濯機に入れることであったが、そうすれば、全温度チアーは泡が立たなくなった。P & Gの製品戦略のこうした予期しなかった失敗の原因は日本の消費者調査の欠如であった。

1) コトラー, P. 「ニュー・コンペティション」(増岡信男訳), 東急エージェンシー, 116ページ, 1991, (Kotler, P. *The New Competition* Prentice-Hall, 1985)。

2) 日経産業新聞, 8ページ, 1973年8月28日。

1972年P & Gが日本に進出した当時、合成洗剤は日本でアメリカと同様、当たり前の日用品となり、日本での技術も世界的レベルに到達していた。このため、外国企業は日本の市場で成功するために、日本の市場で存在しないもの、いわゆる“プラス・アルファ”が必要であったが、全温度チアーには、こうしたプラス・アルファ要素がなかった。また、前述したように、石油危機以降、洗剤に対して非感情的になっていた主婦は“全温度”というアピールを受け入れなかった。

1975年まで全温度チアーのシェアは伸び悩み（表2-1参照）、P & Gは月間3億円の赤字を出し、累積赤字が100億円を越えてしまった³⁾。当然、P & G・Sの対日市場戦略展開には多少の行き詰まった感が現れ、それを打開するために、P & Gは1975年2月に広島においてボーナスという液体洗剤のテスト・マーケティングに乗り出した。当時アメリカにおいて液体型は既に洗剤市場の15%のシェアを占めており、しかも花王もライオンも液体洗剤を提供していな

表2-1 日本の洗たく洗剤市場：マーケット・シェア 73年～85年

	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85
P & G	1.9	3.7	5.3	7.3	10.0	11.6	12.6	11.0	10.6	11.6	8.7	6.6	8.2
チアー													
ボーナス				3.1	4.7	4.0	3.6	3.3	3.4	3.1	2.5	2.3	2.5
合計	12.6	13.9	15.4	19.7	22.1	20.7	19.6	17.3	17.2	17.3	13.5	11.0	12.6
花王													
ワンドフル					4.2	9.1	11.9	8.4	7.9	7.8	5.0	5.3	3.9
合計	40.1	41.7	37.4	37.2	38.4	42.4	41.8	38.3	41.1	42.6	41.3	39.4	39.9
ライオン													
トップ							8.9	19.3	22.5	21.4	21.8	25.1	24.8
合計	32.5	30.4	32.4	28.4	26.3	26.2	28.6	32.5	31.0	30.1	34.9	36.8	36.3

(出所) Harvard Business School, P&G Japan, Case Study A, (1990)

3) 同上、8ページ、1978年12月1日および“シェア争奪で乱戦続く洗剤業界”『東洋経済』、84ページ、1975年10月4日。

かったことでP & Gにとってシェアを伸ばす機会であった。

広島を試販において、P & Gのマーケティングの基本となる細かい市場調査が初めて日本で見られた。そのテスト販売は広島県に限られて、情報収集方法は、例えばテレビのスポットCMの長さを、期間を区切って変え、その間の売上げの推移をコンピュータで分析するという具合であった。1976年春に広島の試販において、P & Gは消費者に現金景品を提供し、業界の非難を受けた。その前年秋、洗剤業界は「公正競争規約」を作り景品を制限したはずであったが、P & G・Sのそれはアンケートに回答した主婦に「協力費」の名目で5000円を提供するという方法で、これを出し抜いた。結局、同社は現金提供は日本の商習慣に反するとの通産省の行政指導を受け、中止した。しかし、この事件はP & Gの日本に対する態度を象徴するものであった。つまり、P & Gは日本の消費者のニーズも日本の商習慣も理解しようとせず、自社商法にしか従わないといった固陋な態度を示したのである。

P & Gのこうした物量的戦略に対して花王は“知恵”のマーケティングを打ち出した。1976年半ばになりおよそ1年半にわたる広島での限定販売を通してボーナスの全国的な販売にメドがついたため、P & Gは順次に営業地域の拡大に乗り出した。しかし、P & Gがボーナスを地方のテストからいよいよ重要な都市圏に持っていこうという時期に、その矢先に花王は同じような液体洗剤ジャストの発売に踏み切った。容量は同じ1000 mlだが、1回の使用量はボーナスが30 mlであるのに対し20 mlで、価格もボーナスの1本445円に対し440円、しかも容器の色もボーナスの赤に対し緑と対抗的であった。花王の作戦は明らかにP & Gの独走をどの分野においても許さないことにあった。

ボーナスの試販の失敗は長いテスト販売の弱点を明らかにした。つまり、真似されやすい製品を1年以上ある特定地域において慎重な試験販売を行うと、競争相手にとって極めて狙いやすい標的になってしまうのである。P & Gはアメリカにおいて競争相手を圧倒していたことや、豊富な商品群を提供していたことなどによって市場力が強く、長いテストを行っても不利な競争状態になら

なかった。しかし、日本の競争相手が技術的に劣っておらず、しかも必死にP & Gの事業拡大を阻止しようとしていたことから、日本市場はアメリカより厳しい事業環境であったといえるだろう。

ボーナスのような新製品のテスト販売の本来の意味は、その商品を改良して、競争に対して強化することである。P & G・Sは広島において1年以上のテスト販売を行ったにもかかわらず、花王が試販をせずに発売したジャストの出現でボーナスは大打撃を受けた。要するに、P & G・Sは表面上だけでテスト・マーケティングを実施して、実際は商品を強化しなかった。

花王のボーナスに対する反撃が早かったのは、かつて花王もライオンも液体洗剤を出したことがあったからである。P & G・Sの日本人スタッフはおそらくこのことをアメリカ人の経営者に伝えただろうが、彼らは自分の日本における仕事は、第一に、本社の指示に従い、アメリカから中占戦略を実施することだと考えていたのである。そうすれば、その戦略が失敗しても、本社の指示にしたがっていた以上、その経営者には何の責任もなかった。そのため、P & G・Sのアメリカ人の幹部は花王及びライオンが以前液体洗剤を市販したことがあることを知ったにもかかわらず、P & G本社の指示にしたがい、長引くテスト販売を実施した。

当時のP & G・Sの社長のネデール氏 (J. W. Nedell) はアメリカで生まれ、P & Gが圧倒的に強いアメリカの中で育ち、また大学でP & Gのマーケティングが常にモデルとしてあげられるビジネス教育を受けたり、またP & Gに入り、P & Gマンとしての徹底的な教育訓練を受けたりしたのである。スエージ氏 (A. Swazy) はP & Gの新卒採用について、「P & Gは若く、経験のない人間を雇う。なぜなら、そんな人間は変えやすいからである。P & Gにおいては、成果をあげることも指示に従うことの方が重視されている。出る杭は打たれる」と説明している⁴⁾。いうまでもなく、アメリカ人のネデール社長はP & G本社の指示を疑う構えは一切なかった。日本の業界は同社長のこうした本社

4) Swazy, A., *Soap Opera*, Times Books, p. 17, 1993.

依存的経営を「リモコン経営」と呼ぶようになった⁵⁾。

では、1975年以降の全温度チアーの動きをみると、1975年6月に赤字が膨らむ一方のP & G・Sは15～18%の値上げを発表した。それをきっかけに赤字採算となっていた洗剤業界に値上げ機運が一気に高まり、業界並みに洗剤部門が赤字だった花王も追随すると思われた。しかし予想に反して、花王の丸田社長は、「P & G・Sに奪われたシェア回復まで値上げは絶対しない」と言い、値上げどころか大箱の実質90円値下げの濃縮洗剤を発売した⁶⁾。当時、大手メーカー品の大箱は、690円（末端市場では640～650円）で花王も含め採算割れの状態であった。それよりさらに90円安では、ライバルメーカーは多大な出血なくしてはとても太刀打ちできない状態となった。そこで、P & G・Sは値上げの見送りを余儀なくされた。

花王の濃縮洗剤は、従来タイプに比べ原料材料が少なくて済むこと、燃料など製造費の圧縮、輸送費の節約、スーパーなど小売り段階での販売スペースの節約などで、問屋も小売店も濃縮洗剤を歓迎した。その結果、濃縮洗剤の伸び率は強かったため、花王もライオンも一気に強力ブランドを全部濃縮タイプに切り替えた。一方P & G・Sは全温度チアーを従来型のままで販売し続けた。

結果からいえば、濃縮洗剤は問屋及び小売店に歓迎されたが、結局消費者には受け入れられなかった。それは、濃縮小型洗剤のセールズポイントは従来の洗剤に比較して90円安ということ、また使用量がこれまでの洗剤の半分で済むことであったが、使用量が少なくなることから心理的不安を感じ、メーカー指示の標準使用量に従うことに抵抗を感じた消費者は少なくなかった。90円節約できるというのは、あくまで消費者が標準使用量にしたがう場合だけであった。P & G・Sはある意味では大手2社の濃縮・小型洗剤への移行に助けられたといえるだろう。つまり、「濃縮化」に走る日本側大手の間げきをぬうように、単一ブランドとしてトップ・シェアを確保した。全温度チアーのシェアは1974

5) 『国際商業』、62ページ、1981年7月。

6) 日経産業新聞、7ページ、1975年10月7日。

年の3.7%から伸び続き、1979年に二桁台のシェアに達した。

花王は、P & G・Sの従来型洗剤の分野の独走を許すことはできず、1977年の夏に全温度チアーの対抗商品として従来型のワンダフルを発売した。これは花王にとって小型洗剤への全面移行という基本方針への逆行となったが、同社は何よりもP & G・Sの勢力拡大の阻止を重視していた。ワンダフルはチアーの“全温度”に対し、“低温度”の洗浄力を重視し、しかも全温度チアーと同様に汗、油污れに対する効き目をセールスポイントに強調した商品で、価格は全温度チアーより1ランク下と対照的であった。「あえてP & G・S製品を意識したブランド品を製品化した」と花王側は語った⁷⁾。この戦略はあきらかにいわゆる“ブランドつぶし”方式であった。

さらに、これまで花王は末端小売価格の維持に熱心で、小売店での値引き販売を抑制する姿勢を続けてきたが、P & Gの安売り戦略に対抗するためにワンダフルのパッケージの表示に2重価格をつけた。つまり、「P & G・Sが値引きをすれば特売用のワンダフルを出して対抗する」と花王の丸田社長が1977年8月に語った⁸⁾。その結果、洗剤業界は再び低価格競争の状態になってしまった。1978年2月に、希望価格1箱800～850円的全温度チアーが、2箱で555円で安売りされるケースもあった。同年の8月に花王の大箱洗剤（希望価格700～750円）は1箱400円で売られていた⁹⁾。こうした花王の対策のため、全温度チアーのシェア向上の勢いに歯止めがかかった。1977年にP & Gの赤字が220億円まで膨らんでいたときに、米国P & Gのバトラー副会長（O. B. Butler）は、「日本市場が世界の他の国に比べて1番やりにくい最大の理由は、地元企業同士の競争が激しい結果、業界の水準が極めて高いことである」と語った¹⁰⁾。

そして、1978年の時点では、P & G・Sの洗剤市場の占有率は20.7%であったものが1984年には11.0%まで急落していた。その原因は、P & G・Sの競争

7) 「国際商業」, 19ページ, 1977年10月。

8) 日経産業新聞, 8ページ, 1977年8月25日。

9) “怪物P & G日本上陸6年目の進展開”『週刊ダイヤモンド』, 48ページ, 1978年9月2日。

10) 日経産業新聞, 7ページ, 1977年3月14日。

相手の動きに対する反応の鈍さにあった。まず、1979年にライオンは酵素入り洗剤のトップを発売し、18ヵ月以内に19.3%のシェアを獲得、全温度チアーを抜いて断然トップ・ブランドとなった。酵素洗剤は1960年代半ばにアメリカにおいて、普及していたが、1969年から同洗剤の安全性に対して消費者の懸念が出現した結果、アメリカの洗剤メーカーは酵素入り洗剤の生産を中止した。しかし、こうした酵素洗剤に対する懸念はアメリカ国内にとどまり、ヨーロッパにおいて同洗剤は洗剤市場の大半を占めるようになった。ライオンのトップが人気を集め始めても、P & G・Sは対策をとらなかった。その理由は、アメリカと同様、安全性に関する消費者の懸念が現れるまでは時間が稼げると信じたことにある。

1979年9月に琵琶湖の富栄養化問題のために滋賀県の県議会で「洗剤追放条例」が認められ、1980年7月から県内での有りん洗剤の販売を禁じることになった。この滋賀県の処置は、有りん洗剤追放の火を全国につけた。洗剤業界にとって、1980年は大変な年であった。1979年の第2次石油危機による不況と原料コストの高騰、冷夏や水質汚染問題という問題が全部重なって、粉末洗剤は出荷ベースで1979年の約59万トンから1980年には48万5000トン（16%減）まで落ち込んでしまった。このような状況を背景に、ライオンは1980年4月に無りんトップを発売したが、花王もP & G・Sも無りん洗剤に対して消極的であった。その主な理由は、有りん洗剤と同じレベルの洗浄力を維持するためにはコストの高い原料を配合しなければならないから製品価格が上昇し、結果として消費者に以前より高い買い物をしてもらわなければならないということであった。P & G・Sの社長は「現在の技術水準では無りん洗剤の洗浄力は無りん洗剤より劣る。現段階では消費者は必ずしも、無りん洗剤を望んでいないと思う」と語った¹¹⁾。

しかし、消費者の懸念を反映して、小売店は有りん洗剤を扱わないことにし、ライオンの無りんトップは有りん洗剤より価格が15%も高いにもかかわらず

11) 「国際商業」, 62ページ, 1981年7月。

ず徐々にシェアを伸ばした。1981年末には既に無りん洗剤のシェアは全体の28～29%まで伸びていた。1982年に入ると無りん化に消極的であった花王は有力ブランドを無りん化し、無りん洗剤で大攻勢をかけた。一方、P & G・Sは依然として無りん洗剤の発売に消極的であった。「品質にも、経済的にも有りん洗剤が消費者にプラスになる」と頑固な態度を続けていた¹²⁾。では、なぜP & G・Sがそれほど無りん洗剤に対して消極的であったのか見てみたいと思う。

まず、アメリカにおいて、20年以上前から洗剤のりん分に対して懸念があったが、その懸念が実際に法律になるまで、20年もかかっていたので、日本でも同じような時間がかかるだろうとP & Gは思っていた。しかも、日本の滋賀県と同様、有りん洗剤の販売を法律で禁止したアメリカの州があったが、その法律は長く続けられなかった。なぜならば、多くの主婦が、隣の州に出かけて有りん洗剤を買い求めることになり、物品税が大きく減少したために法律を撤回せざるを得なかったのである。P & Gのシンシナティ本社は、日本の主婦たちも環境問題よりも実質性、経済性の方を重視すると思っていたが、アメリカと違って、日本では、有りん洗剤の追放キャンペーンの先頭に立っていたのは、立法者ではなくむしろ消費者であった。世界中の洗たく用洗剤の市場で、日本ほど無りん洗剤が伸びた国はなかった。不況を背景に、価格にふだんより敏感な主婦が割高な無りん洗剤を受け入れた理由は、社会性、公共性の尊重しか考えられないのである。

P & G・Sのアメリカ人経営者はその日本の主婦の洗剤に対する考え方を認めても、無りん商品を提供することができなかった。つまり、P & G・Sは、日本には研究開発センターがなかったため、アメリカで開発された製品に完全に依存していた。そして、1980年の時点ではアメリカの開発部はまだ無りん洗剤を開発していなかった。もちろん、アメリカで日本市場のために無りん洗剤を作ってもらうのは技術的に難しくはなかったが、P & G・Sの社長は本社の社長から3段階も離れており、本社に対する発言力が弱かった。そこで、1981

12) 同上、21ページ、1981年11月。

年に就任したP & G国際本部長のアーツト氏 (E. L. Artzt) は、その直後にマーケット視察のため来日し無りん洗剤への本格的取り組みを命令した。そして、1982年2月、無りん洗剤が全体の30%ラインを越えると数字を好むP & G・Sもいよいよ無りんチアーの発売に踏み切った。こうした数字に頼るマーケティングについて、ある業界誌は「いかにも外資系らしい判断と言えよう」と指摘した¹³⁾。

1982年5月の時点で無りん洗剤はついに有りん洗剤を追い越して55%を占めるに至った。つまり、アメリカにおいては20年以上もかかった無りん洗剤の定着化は日本では2年強しかかからなかった。P & Gは酵素洗剤、無りん洗剤へのシフトを無視した結果、1978年に20.7% (チアー11.6%) であった同社の市場シェアは1984年に11.0% (チアー6.6%) まで下落していた。無りんチアーの発売は1973年の全温度チアーの発売以来初めてのニュー・ブランドや改良商品であった。

P & Gの“一品集中主義”は競争上において弱点の多い戦略であった。まず、花王の場合は洗たく用洗剤が赤字であっても、シャンプー、化粧品、その他の家庭用品分野で利益をあげることができた。一方のP & G・Sは洗剤の売上げ比重が圧倒的で、わずかに化粧石けんキャメイの利益分野を持つにすぎなかった。また、P & G・Sは商品の改良やライン拡充を一切行わなかったため、花王及びライオンにとっては、P & G・Sの商品がとても狙いやすい標的となった。P & Gは日本に進出することによって、初めて日本企業と競争し、初めて日本の消費者を経験したのである。しかし、シンシナティ本社から見れば、日本は単に多数の海外市場のうちの1つで、他の国々で成果をあげた製品戦略をわざわざ変える必要がないと考えていた。こうした考え方は製品戦略の失敗の根本的な原因だったと言えるだろう。

13) 同上、21ページ、1982年4月。

II 流通戦略

次に、P & Gの洗剤市場での流通戦略をみることにした。流通の面において、P & Gの日本進出は“恵まれた出発”であった。まず、日本サンホームと手を結んだ結果、有力問屋を数多く持つ流通チャネルを手に入れた。つぎに、日本の流通チャネルは外国品に従順であり、熱烈歓迎ムードでP & G・Sの新製品を迎え入れた。P & Gの優れた製品技術やマーケティングは、洗剤分野の乱売を防ぎ、非価格競争の時代に導くことと、P & G・Sが紙おむつのようなまだ日本に存在しない商品を導入することによって、市場の活性化をもたらすことを問屋が期待していた。また、花王の排他的流通体制のため、多数の問屋はP & Gの商品を扱わざるを得ない状態となっていた。ある問屋は、「花王は専門販社を作って我々を排除した。ライオンも専門事業部を設けて問屋を選別している。したがって、我々日用雑貨問屋としては、P & Gに力を入れざるを得ない」と語った¹⁴⁾。

いうまでもないことだが、日本の流通体制はアメリカのそれと違う。主な相違は、日本において小売店、問屋の数が多く、しかも小規模である。それに対して、アメリカにおいては、小売段階は少数のスーパーチェーンが支配しており、問屋の数が比較的に少ないのである。そのため、1970年代の初めのころにP & Gのアメリカ国内の売上げの90%は直接にスーパーに流れていた。日本の石鹼洗剤の分野においては、1973年の時点で卸売業者が3000軒あって、それらは大都市スーパーから山村のよろず屋まで全国にわたる約30万店の小売業者に商品を流していた¹⁵⁾。日本人の生活条件や購買パターンによって、これほどの数の問屋、小売店が必要であった。スーパーの比重は徐々に増えていたが、1973年の時点でまだ洗剤の売上げの35%に過ぎなかった。P & Gとの合併まで

14) 同上、20ページ、1977年10月。

15) Distribution Economics Institute of Japan, *Outline of Japanese Distribution Structures*, p. 165, 1973-74.

に、日本サンホームの流通体制は伝統的な卸売制度で、卸売段階を通して、商品を小売段階まで流していた。洗剤業界においては、メーカーはマージンとして一般的に売上げの5%を第1次問屋に払うことになっていたが、マージン以外にも現金リベートなど多数のリベートがあった。メーカーは、問屋に支払うリベートおよびマージンによって、問屋の協力や支持を獲得できる。これはいわゆる“Push”戦略である。つまり、リベートやマージンが大きければ、問屋はメーカーの商品を小売店に熱心に勧め、小売店の店員もお客にその商品を勧める。しかし、アメリカで卸売業者をほとんど使わないP & Gは日本の市場環境を無視して問屋へのマージンを抑えて、その分をテレビCMに注ぐことにした。これはいわゆる“Pull”戦略であり、P & Gのアメリカにおけるマーケティングの基本的な考え方である¹⁶⁾。“Pull”戦略というのは、消費者がテレビCMを見て、その商品が欲しくなり、店へ行って要求することである。しかし、“Pull”戦略の問題は、商品に関する良さの差がはっきりしていなければ、消費者向けの販促手段、つまりテレビCMは効果的ではない。むしろ、問屋や小売店むけの販促の方が有望である。

もっとも、P & G・Sはリベートを利用しなかったわけではないが、それは主に直接にスーパーへ与えたものであった。例えば、P & G・Sはスーパーに同社製品を大量に陳列してもらった代わりに、売れ残った製品の量に応じてスーパーにペナルティー（補償金）を支払った。こうした補償金だけではなく、スーパーへのリベートなど大がかりな物量作戦が展開された。1ケースいくらの現金リベートといった形のドライな販促が多かった。もちろん、花王もライオンも、小売店に対し招待旅行や衣服、食品などの景品をつけることが多かったが、金額に換算しにくいものが主流であった。逆に、P & Gはストレートに金銭リベートを中心にしたために、同社の商品はスーパーのオトリ商品として狙われやすかった。アメリカP & Gの“Pull”戦略の手段の1つは期間を限定した特売セールである。日本企業も時によって同じようなキャンペーンを行う

16) Kotler, P., *op cit.*, p. 588, 1991.

が、その場合には、問屋を通して実施することが一般的なのであった。しかし、P & G・Sは、日本市場がアメリカと同じで大手スーパーとの関係を強化すべきだと考えていた結果、特売キャンペーンの話を直接にスーパーに持ち込んだ。当然のことながら、特売キャンペーン期間中には、その地域の一般小売店およびその問屋の洗剤の売上げは下落してしまうことになった。

P & G・Sはまた、ライオンおよび花王と違い、地理的、またはチャネルごとに独占権を問屋に与えなかった。その結果、第1次問屋350軒、第2次問屋1050軒が無秩序にP & G・Sの商品について競い合うこととなった。P & G・Sの売行きが好調であった限り、この戦略は非常に効果的であったが、不況が起こったり、売行きが一度伸び悩み始めると、売上の暴落につながってしまうのである。なぜなら、各問屋にとってはP & G・S商品から出る売上げは全売上げの1~2%にすぎず、P & G・Sの売上げが暴落しても、問屋はほとんど影響を受けないからであった。

このようにして、P & Gはアメリカでの販促手段及び流通戦略を日本に持ち込んできたことによって、大幅に卸売業者と一般小売業者を疎外してしまった。ある業界誌は、「P & Gの過誤の1つは日本の流通チャネルにおける問屋軽視であった。外人には問屋とはけったいな機関に見える。軽視されば問屋の熱意もさめる。あれほど外資熱烈歓迎だった問屋も次第に疎遠になる」と指摘した¹⁷⁾。P & Gのこの態度について花王の丸田社長は、「日本消費者をなめてかかったことこそ、P & Gの悲劇の始まりだったようだ。日本市場にもっと敬意を払うべきだ」と語った¹⁸⁾。

当然の結果、P & G・Sの製品戦略も流通戦略も失敗であった以上に、P & Gのサンプリング戦略も非効果的になったし、高価格戦略もできなくなった。また、日本の消費者を理解しようとしなかった結果、効果的テレビCMも作れ

17) 武田桂, “外資企業にみる華麗なムードに包まれた功績と業績不振”, 『国際商業』, 93ページ, 1983年1月。

18) 日経産業新聞, 8ページ, 1977年8月25日。

なかった。では、つぎにP & G・Sの広告宣伝戦略を見ることにした。

III 広告宣伝戦略

P & Gは、商品がメーカーと消費者によって存在するものであると考え、直接に消費者にアピールするためにテレビ宣伝を中心的に使う。同社はアメリカにおいて常にトップの広告主である。こうした“Pull”戦略はアメリカで成功していたので、日本でも同じ戦略が成功をあげると自信を持っていた。

全温度チアーの発売は星条旗の旗の下にデビューした。スーパーの山積みセールの場にも星条旗が立てられた。テレビ・コマーシャルもまたアメリカ生まれの洗剤と強調し、強力な洗浄力を説いた。そこでは驚異的な洗浄力とそれに驚く日本女性が描き出された。その宣伝文句は「アメリカの洗濯機に使われる3つの水温度—湯、微温、水—のどれにしても、この洗剤こそは服をきれいに洗いあげる」というものだった¹⁹⁾。前述したように、この3温度のアピールは日本人の洗たく習慣になじまないものであった。P & Gはせっかく、現地子会社を日本で設立していたにもかかわらず、この広告を制作したのは、P & Gのアメリカの広告代理店の日本子会社の外人スタッフであった。

1970年代を通じて、P & G・Sは膨大な費用をテレビ広告に注いだ。その広告のほとんどは、アメリカおよびヨーロッパで成功したCMのテーマをそのまま日本に持ち込み、日本語に直したり、日本人の俳優を利用したりするといった単純なやり方であった。1970年代に使ったCMのすべては、商品の特徴や競争商品より優れているところを強調する説得広告や比較広告であった。

1978年まで全温度チアーのシェア向上は、シンシナティ本社から見るとアメリカのテレビ広告の説得力によるものだと思われただろう。しかし、P & G・SのCMは効果的どころか、むしろ同社の販売を阻害するものであった。ある業界誌は、「チアーのCMは“押し付けがましい”ということで、肝心の主婦層にソッポを向かれている。それでも、チアーが売れているのは、安売りのお

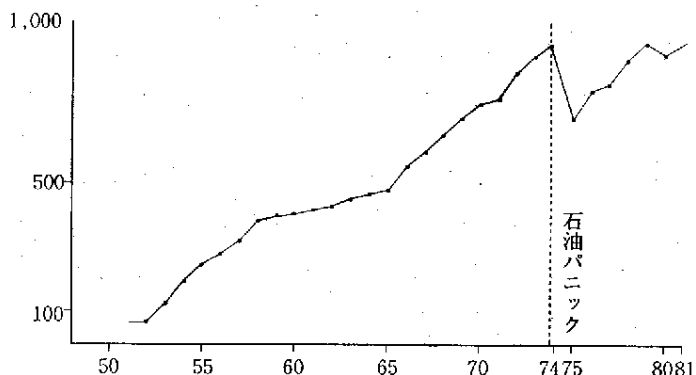
19) Harvard Business School, Case Study C, p. 3, 1990.

かげでしかないことに、シンシナティは気がつかない」と指摘した²⁰⁾。1970年代末に、ある消費者調査の結果によって、全温度チアーのCMは日本の主婦たちに1番嫌われていたCMであったことが明らかになった。P & G・Sが使っていた広告代理店の日本人スタッフは、このようなアメリカ的広告が日本で成功しないと警告したが、「P & Gは一切耳を貸してくれなかった」と同代理店のスタッフがいう²¹⁾。

次に、P & G・Sの販促キャンペーンをみる。P & G・Sはアメリカの比較的に緩い競争環境で成功をおさめた景品付き戦略を日本市場に押し込もうとし、1975年1月からラップ・フィルムやバラソル、旅行バックなどの景品付き販売を全国的に展開した。しかし、1973年の石油危機で、洗剤の需要が落ち込み、“Zero-Sum Game”といった市場状態となっていた(図2-1参照)。要するに、1社のシェア向上は、必ず他社のシェア低下につながる状況であった。洗剤は典型的な装置産業であるだけに、シェアが低下し、減産になると、スケー

図2-1 国民一人当たり石けん、洗剤消費量の伸び 1950-81年

(1950年=100)



(出所) 国際商業, 1982年10月号, 38ページ。

20) 『国際商業』, 65ページ, 1984年8月。

21) Trachtenberg, J. A., "They didn't listen to anybody", *Forbes*, p. 169, 15 Dec., 1986.

ル・デメリットが発生し巨大な損失に導いてしまうことになる。当然のことながら、P & Gが1975年春に景品付き戦略に乗り出すと、花王も景品付き販売で対抗装置を取って、競争をエスカレートした。結局、採算を度外視したその戦略は業界の自殺行為との判断から、同年5月以降P & G・Sを含め、各社とも一斉に景品付き販売を中止した。

結局、P & G・Sはアメリカ国内戦略と同様、テレビCM及び消費者向け販促キャンペーンに多額の費用を注いだが、それは必ずしも効果的ではなかった。なぜなら、P & Gは日本人と欧米人の文化的違い、また日米の競争環境の違いを理解しようとしなかったからである。

結局、P & G・Sの製品、流通、販促戦略のいずれも失敗に終わった。同社の製品そのものは花王やライオンのそれに負けてはいないと言ったとしても、流通および広告に関しては、P & G・Sの戦略は劣っていたというはかない。では、マーケティングの4Pのうち、最後に残ったのは価格戦略であった。

IV 価 格 戦 略

1973年に米国のP & Gのモーゲンズ (H. J. Morgens) 会長は日本で記者会見を行った。そこで、「採算を度外視したサンプル作戦や広告・PR作戦を展開するではないかとの懸念が日本の業界の一部にある」とある記者に言われると、モーゲンズ氏は、「これまで採算を度外視した販売広告・PR戦略を展開したことは一度もない。しかも、パートナーの日本サンホームや伊藤忠商事などと十分協議しているので、無用な懸念は当たらない」と安心させようとした²²⁾。しかし、1974年末には、P & Gの合併会社の出資率が75%になり、それらのパートナーと協議する必要がなくなった。同記者会見でモーゲンズ氏は、「日本サンホームが占めていたシェア15%を維持しながら20%程度を目標に置き、将来は50%くらいにまで引き上げたいと考えている」とP & Gの日本市場に関する目標を明らかにした。こうした非現実的予測だけで、どれほどP &

22) 日経産業新聞、14ページ、1973年10月8日。

Gが日本市場を甘く見ていたかわかるだろう。

全温度チアーの製品、流通、広告それぞれの戦略が失敗したため、同製品のシェアは1974年末に3.7%にとどまり、日本サンホーム合併前のシェアを伸ばすどころかむしろ15%から13.9%まで落としていた。そこでP & G・Sは米国本社から圧力を受け、最後に残った手段として安売り戦略に乗り出した。P & Gの出資比率が75%になった時点で、花王の丸田社長は、P & Gがそれをきっかけに安売り戦略を展開すると懸念して米国P & G宛に質問状を送った。その中で、「増減資操作することで、本国での税金を軽減し、その浮いた分をあらためて日本での合併会社の赤字補填のために投入（省略）その資金をもとに、P & Gが無理な拡張に出て、日本の洗剤市場を混乱させるのだけは困る」と警告した²³⁾。

しかし、丸田氏の警告にもかかわらず、1975年にP & Gの安売り戦略は本格的になった。全温度チアーの2.65 Kgの大箱（大手メーカーの希望小売価格690円、末端市場では640～50円）の末端価格は、300円ものすら出現したため、P & G・Sは業界から“安売りP & G”と強い批判を浴びた²⁴⁾。不景気で洗剤市場は40%ダウンしていた中で、P & G・Sの値崩れによりもっとも圧迫されたのは中小メーカーであった。中小メーカーは大手メーカーとのブランド力の差を補うため、大手製品よりも問屋、スーパーに対するマージンを多くし（10%前後）、実質的に小売価格を大手メーカーより100円程度安くする販売戦略をとって、ある程度のシェアを維持していた。これによって、大手メーカーと中小メーカーは共存する体制をなし遂げていたのである。しかし、P & G・Sの安売り戦略をきっかけに大手製品が大幅に原価を割って値崩れすることで、中小企業は一段と苦境に追い込まれることになった。中小メーカーの団体である日本石けん洗剤工業組合は、「雑草である中小企業が生きるにも限界がある。このまま大手メーカーの乱売が続くなら不当販売で訴えをおこすことも考え

23) 同上、7ページ、1974年12月27日。

24) 同上、7ページ、1975年8月27日。

る」，と警告した²⁵⁾。

P & G・Sは産業の非難に対して、「安売りがあるのは認めるが，法に触れるような商行為はしていない。安売りをセールスマンに指示していないし，問屋か，スーパーが独自でやっているのではないか」と言って，弁護した²⁶⁾。確かに，P & G・Sの形式上の出荷価格は特に低くなかったが，同社はあらゆるリポートをスーパーに提供していたため，全温度チアーの乱売や目玉商品化はその当然の結果となった。P & Gはスーパーの棚取りを非常に重視していて，特売期間中のスペース代をスーパーに払っていた。ほかにもスーパーへは売り出し広告協賛金，売上げ不振対策費，粗利益補填金，売場器具協賛金，派遣店員補助金など，いろいろな名目で金が出ていたため，安売りしても，スーパーは確実に儲かる仕組みになっていた。

このようにして，P & G・Sは，製品，流通，広告それぞれの戦略において，日本の文化，生活様式，商習慣を無視したと同様，価格戦略を通じて親会社の資金力にものをいわせ，日本の洗剤業界における大手企業，中小企業，小売店，問屋の共存共栄の秩序を完全に無視した。

1976年にP & G・Sの安売り戦略に一時的な歯止めがかかった。それは，同年の始めにロッキード事件が表面化し，多国籍企業のあり方に対する社会的不満が高まる中で，ある社会党の議員はP & G・Sの強引な商法を国会で問題化する動きがあった。そこでP & G・Sの態度は一変した。まず，P & G・Sのネテール社長は初めて日本石けん洗剤工業会に出席し，そこで，「今後，業界の秩序を守る考えである」と乱れている自社製品の小売価格を「正常な状態」に戻す努力をすることを約束した²⁷⁾。その後，P & G・Sの営業マンは問屋，スーパーなどに同社の商品を目玉商品として使わないよう頼んで歩き回った。P & G・Sがこうした姿勢変化ではっきり示したことは，同社は努力さえ

25) 『東洋経済』，84ページ，1975年10月4日。

26) 『国際商業』，20ページ，1977年10月。

27) 日経産業新聞，8ページ，1976年7月7日。

すれば自社商品の乱売を防ぐことができた。P & G・Sは以前、業界の非難に対して、「花王、ライオンと違い、当社は価格維持力が小さい」と弁護したが、それは明らかに根拠のない単なる言い訳だったことがわかる²⁸⁾。

ロッキード事件の騒ぎが1977年に落ち着き、また花王が全温度チアーと対抗する割安の洗剤ワンダフルを発売すると、全温度チアーの乱売は再び目立ってきた。そこで、花王の丸田社長は同年の7月に日本石鹸洗剤工業会に一通の書簡を出し、P & G・Sの行動を強く非難した。その非難の内容は、①P & G・Sが日本の伝統的な商習慣を無視し、自社製品をオトリ商品化してシェアの拡大を図っており、②そのような取引の結果として創立わずか4年間で200億円強にのぼる巨額の赤字を出し、親会社P & Gから資金導入で補填しており、③これによって、米国P & Gが節税を図りながら、日本において一切税金を納めることなく、日本での市場シェアの強引な拡大を図っている。これは倫理なき多国籍企業の強行な行動と呼ぶ他ないということであった。

確かに、米国の税法では海外子会社活動からの損失は、本社の利益から相殺できることとなっていた。例えば、1983年に米国P & GはP & G・Sの損失を吸収したことで、24億ドルの税控除を受けた。当時のP & G・Sの経理担当者はそれを“膨大な税金の詐欺”と認めている²⁹⁾。それとは対照的に、花王、ライオンは1977年の時点に法人税(40%)、事業税(12%)、都民税(法人税の12.7%)を合わせて毎年60%以上の税金を納め、1977年までの5年間でその税金額は80億円から150億円に達していた。

しかし、P & G・Sが親会社の歴大な資本力にものをいわせた安売り戦略も結局失敗に終わった。なぜなら、日本の消費者は何よりも品質に対して敏感で、価格がいくら安くても、品質の劣っているものを買わないからであった。例えば、環境問題に関心を持っていた日本の主婦は喜んで環境を害しない割高な無りん洗剤を購入した。1972年以降のP & Gの極めて非創造的姿勢を象徴するの

28) 同上、7ページ、1975年8月27日。

29) Swasy, op cit, p. 269, 1993.

は、同社の無りん洗剤の登場に対する鈍感な対応である。つまり、P & G・Sの唯一つの対策は価格をさらに引き下げることであった。ところが、1979年の第2次石油危機による原料コストの急騰で、P & G・Sのこの採算割れ価格政策は同社の損失が急速に膨らんでしまうことにつながった。1984年になり、P & G・Sの赤字は500億円に達し、営業マージンは-75%まで悪化していた³⁰⁾。

明らかに、アメリカのマーケティング大学院という評判を誇っているP & Gのすべてのマーケティング戦略は市場環境の違う日本で完全に失敗してしまった。花王の丸田社長は、「P & Gは立派な企業で何度も教えられたことがあった。しかしあえて弱点をいえば、米国内とアングロサクソン系以外の国では必ずしもうまくいっていないことだ。成功したところで十分な果実をとりすぎて過信しているところがあるのではないか」、とP & Gを非難した³¹⁾。また、1983年にある業界誌は、「(P & Gは)日本人のための研究開発を進めるわけでもなく、あくまでアメリカで成功した商品を送りこんでくるだけの体制に留まっている。日本を植民地にするような経営体質から、早く抜け出すよう望みたい。」と書いた³²⁾。国際マーケティングの定義によると、「外国の環境は企業にとって変えることのできないものであり、それに応じて最適のマーケティング戦略を組み立てることが課題となるのである」、という³³⁾。しかし、P & G・Sはかつての帝国主義者と同様に現地の伝統、習慣、法律などを無視し、自分のやり方を強引に押し込もうとした。これこそ、P & Gの1984年までの日本市場におけるマーケティングの失敗の基本的な原因となっていた。

では、1978年の時点まで戻る。同年には、P & G・Sの安売り戦略は成果をあげ、全温度チアーのシェアは11.6%とトップ・ブランドとなっていた。確かに、P & G・Sの累積赤字は260円にも達していたが、全温度チアーは利益ではなく、別の役割を抱えていた。それは、流通経路を確保し、他の収益率のよ

30) Harvard Business School, Case Study C, p. 1, 1990.

31) “洗剤物量作戦にみる深謀遠慮”【東洋経済】、104ページ、1977年10月29日。

32) 【国際商業】、61ページ、1983年11月。

33) 保田芳昭編集、【マーケティング論】、大月書店、159ページ、1992。

い製品を流すためのいわばレールの役目であった。その収益率のよい製品とはアメリカ1の紙おむつパンパースであった。

● 日本市場の拡大とP&Gの戦略

●

● 1951年、日本市場に参入したP&Gの戦略

1951

US-002 日本市場参入

1. 全業種

1. 1

1. 都 府 県

1. 1. 1

1. 1. 1. 1

1. 1. 1. 1. 1

1. 1. 1. 1. 1

1. 1. 1. 1. 1

1. 1. 1. 1. 1

1. 1. 1. 1. 1

1. 1. 1. 1. 1