

經濟論叢

第 156 卷 第 1 号

アパッティの有効需要論 (1)小 島 專 孝 1

P & G の日本市場におけるマーケティング

活動 1972-1985 (1)ジョン・ライアン 30

ハイエクと貨幣江 頭 進 47

レイヨンフーザッド再考廣 瀬 弘 毅 65

平成 7 年 7 月

京 都 大 学 經 済 學 會

P & Gの日本市場におけるマーケティング活動 1972—1985(1)

ジョン・ライアン

はじめに

多くのアメリカの企業と同様に、プロクター・アンド・ギャンブル社（以下 P & G と呼ぶことにする）は文化的に近い欧州及び南米の諸市場から海外進出に乗り出した。

同社の本格的な海外進出はアメリカ国内市場が成熟期に入った1950年代から始まった。海外進出に際して P & G の基本的な方針は、アメリカで成功を収めたマーケティング戦略及び経営体制をそのまま海外に持ち込むことであった。アメリカの技術やマーケティング能力が優位であり、ヨーロッパ諸国がまだ戦争から立ち直ろうとしていた1950年代には、このアメリカ生まれの世界戦略は適切だった。マス・マーケティングの先駆的会社として知られている P & G は国内で実証済みの戦略を用いて、欧州及び南米諸国の市場でもある程度成功を収めた。

しかし、1970年代の初期に P & G は文化的に遠い日本に進出した。第1次石油危機、強烈な市場競争などの外部要因、アメリカで成功した作戦に対する過信という内部要因のため、P & G は長年苦しみ、1985年に同社の赤字は500億円まで膨らんでしまった。P & G の日本における経験を見ると、米国企業が現地の消費者や習慣を無視しても競争相手を圧倒できるというボックス・アメリカナの時代は1970年代に終わったことがわかる。この論文の中で、1972年から1985年までの日本における P & G の経験を分析することにする。

I 石けんメーカーから総合家庭用品会社へ

P & Gはどのような歴史をもっているか、見てみよう。

プロクター・アンド・ギャンブル・カンパニーは、1837年、ろうそくメーカーのウィリアム・プロクターと石鹸メーカーのジェームズ・ギャンブルの義兄弟によって、アメリカ、オハイオ州のシンシナティ市において創業された。当初は、石けん、ろうそく、ラード・オイルだけを売る会社だったが、今では石けん、洗剤にとどまらず、紙おむつなどの紙製品、歯磨きなどの化粧品類、それに食品類など極めて多様化が進んでいる。

150年間以上の歴史を通じて、P & Gは、何よりもマス・マーケティングの会社として知られ、アメリカで最初にマーケティングを取り入れた会社である。同社が初めてマーケティングと呼べる手段を積極的に採用したのはアイボリー石けんの発売の時であった。アイボリーは1879年に発売された当時画期的な良質の石鹸であり、しかもP & Gは全国市場を対象として大量に生産した。アイボリーが市場に出た当初は、石けんの売り方は現在と全然違っていた。大きな石けんの固まりはラベルも包装もなく、ほとんどが黄色で、消費者は必要な量だけを切ってもらって買っていた。しかし、P & Gは、一般の黄色の石鹸より自社の白いアイボリー石鹸の方がすぐれていると信じ、差別化戦略に乗り出した。まず、科学者に商品テストをしてもらった。その結果、アイボリーに不純物は0.56%しかないということがわかった。P & Gはそれを100%から引いて純度99.44%という今でも有名なスローガンを商品につけた。次に、全体がチェッカーボードの包装をつけて、そこに商品名の文字を大きく黒色に印刷した。

しかし、この石鹸にはもう一つの大きな特徴が加わった。それは、石鹸をかきまぜる時間を、いつもより長くして、空気を侵入させると、水に浮く石鹸の能够做到ということであった。そこで“*It floats*”といううたい文句をつけて大きな成功を収めた。かつてライフ誌は、「アイボリーはアメリカ最大の販売量

をもつ石鹼というだけでなく、一種の国家的な機関である」と述べたほどである¹⁾。

大量に生産したものを全国の市場を対象に大量に販売するために、ラジオを通じて全国広告を実施した。そのやり方が1923年に始まった「ソーブオペラ」(日本でいうメロドラマ)と呼ばれるラジオ番組であった。P & Gはマーケティング企業として最も知られているが、生産技術も優れていたため、第2次大戦中にP & Gは連邦政府の依頼を受け、戦争中に米国軍が利用した全ての爆弾、砲弾及び導火線の4分の1も生産した。また、朝鮮戦争の時、同社は原子力委員会から注文を受け原子爆弾及び水素爆弾の重要な部品を5年間製造した²⁾。連邦政府との強力な関係を象徴するかのようP & Gのマケルロイ社長は1957年にアメリカの国防長官に任命された。

アメリカの洗剤市場が成熟期に入った1950年代半ばから、P & Gは積極的な製品多角化を開始した。当時のモーゲンス社長の狙いは、テレビを主体とする集中的広告宣伝と、スーパー・マーケットを通じての大量宣伝、大量販売になじみやすいパッケージ製品を並べることであった。1957年初めて本業以外の紙製品部門に進出した。1958年に同社の全売上げも10億ドルを突破した。1961年バンパースの商品名で使い捨て紙おむつ市場をアメリカで作り出した。歯磨き、住居用洗剤、柔軟剤、ヘアスプレーなど関連分野に自社技術によって進出したと同時に、ビッグ・トップ社(ピーナツ・バター)、ダンカン・ハインズ社(ケーキ・ミックス)、チャーミン・ミルズ社(ティッシュ・ペーパー)、クロロックス社(漂白剤)、フォルジャー社(コーヒー)などの買収によって、多数の分野の参入に乗り出した。1980年の売上げが100億ドルを超え、1956～1980年の売上げは年率21%の高成長をした。

P & G社の大きな転換は、1980年代に入ってからと言えよう。1982年には、シトラス・ヒルズで知られるオレンジ・ジュースやスナック食品分野に進出、

1) “P & Gの市場戦略”『週刊東洋経済』, 1972年4月29日, 101頁。

2) Schisgali, O., *Eyes on Tomorrow*, 1981, Doubleday, p. 150.

1985年には、風邪薬で知られるビックス・ペーパーラップのリチャードソン・ビックスを買収、同時に中堅医薬品会社であるG.D.サールの大衆薬分門も買収、新たに大衆薬事業でも全米最大級の企業となるに至っている。またノクセル（1989年）およびマックス・ファクター（1991年）の買収で大衆化粧品市場に参入した。こうした製品多角化戦略によって、P & Gは50年代までの単なる洗剤会社から現在の総合家庭用品会社に変身した。

II P & Gのマーケティング

P & Gは何よりも自社のマス・マーケティング及び科学的マーケティングの技術に自信があり、そのマーケティング・ノウハウを新分野に生かすことが製品多角化の基本的な狙いであった。では、P & Gのマーケティング活動を簡単にまとめてみよう。

まず、第1に消費者のニーズを求めることから始まる。コンピュータプログラムなど先端技術を利用して消費者の潜在的ニーズを大量に掘り起こす。言い換えれば、科学的にニーズをマス化する。この最初のステップがなければ、P & Gのマーケティングは成り立たない。

次に、そのニーズに応じて品質に絶対の自信を持つまで研究開発に時間と費用をかける。製品化してもなお慎重に、限られた地区でテレビCM及び現物配布を実施しながら、テスト販売を行う。これでうまく行けば、テレビ番組、スポットを中心に、全米1の広告量にものをいわせ、ブランドを育成する。ブランドを長く維持する目的で、P & Gの伝統的戦略は高価格設定である。

P & Gは“数字を好む会社”と呼ばれ³⁾、同社のマーケティングは人間の直観力によるものよりもむしろ数字や制度から成り立つものである。この科学的姿勢によって、家庭の主婦、消費者層のあらゆる心理的欲求や購買動機を市場調査や試験販売で検討し、コンピューターや心理学まで動員した分析によって、頻繁な製品の配合変更、あるいは包装デザインの変化、景品や割引、コンテス

3) “Stalking the New Consumer”, *Business Week*, 28 Aug., 1989, p. 40.

トなど、手段を調整しながら市場支配力維持のノウハウを累積してきた。また、心理学者まで動員し、徹底した現場教育によるセールスマン訓練過程では、人間が一変するほどのP & Gマン（アメリカでは“Proctoid”と呼ばれる；つまりロボットのように自分で判断せず、命令されることに従う）に変身するという『伝説』すらある。このように人間ではなくむしろ自社のマーケティング・システムの自信は、同社が外部からのスカウト人事を一切行わない方針に示されている。

こうした徹底的なマーケティングへの姿勢はアメリカにおいて有名である。1969年10月、ニュー・ヨーク・タイムズ紙にこんな1ページ広告があった⁴⁾。GM、GEなどの一流企業の宣伝部門の顔写真を10人ほど並べ、「彼らはすべてP & G社出身のマーケティング・マンである。アメリカにはマーケティングの大学院はない。本格的に学びたいならP & G社へ来れ」というのである。P & Gはマーケティングの訓練が優れており、マーケティング大学というイメージがあるため、P & Gのブランド・マネジャーは頻繁に他社のスカウトの的になりがちである。1993年現在、P & Gの強力な競争相手のクラフト・ジェネラル・フーズ、キンバリークラークやジョンソン・アンド・ジョンソンなどには、P & Gのマーケティング大学を卒業した経営者が多い。明らかに、P & Gのマーケティングはアメリカ・マーケティングの典型と言えるだろう。

P & Gのアメリカで発展してきたマーケティングは何よりもマス・マーケティングとして登場した。それは戦後一層この性格を強めた。その典型はスーパーへの直接販売に見られ、1970年代には、P & Gの全製品の90%はスーパーへの直販という販売体制となり、問屋はほとんど使わなくなってきた。

この20世紀後半の流通体制とは対照的に前世紀末P & Gは小売価格を正しく維持する努力をし、契約違反者には罰金として50ドルを科するといった再販制度に似た方式をとっていた。南部ニューイングランド卸売雑貨商協会は、「我々に対し、P & G社は公平な取引をする」と推賞した。適正な利益の確保

4) 「週刊東洋経済」, *op. cit.*, 102頁。

を保証された卸売業社団体は「P & G社で製造される商品は、すべての小売店に置かれるよう努力する」と約束した⁵⁾。しかし、テレビの普及、スーパーの展開によるアメリカ市場の環境変化で、P & Gはスーパー直販制度に変わった。

最後に、戦略的な面でもP & Gのマーケティングは有名である。同社は競争相手の攻撃に対して自社の支配的市場地位を維持するために、さまざまな防衛戦略を利用している。例えば、1つの商品分野の中に多数のブランドを導入したり、1つのブランド名の下に多数の種類を出したりすることによって、スーパーの棚を支配して、競争相手の追い上げを許さないことである⁶⁾。

以上のマーケティング手法が成果をあげたというほかない。1972年に日本に進出した時点には、P & Gは総収入で35億ドルを超え、税引き利益で2.5億ドル強の業績をあげ、フォーチュン紙のランキングでは20位に位置していた。しかも、1960年から1972年までの13年間は、一貫して増収増益となり、売上高は2.4倍、純利益は2.8倍に達していた⁷⁾。1950年代に開始された多角化戦略によって、P & G製品のアメリカのスーパー店頭におけるシェアは1975～77年に20～25%を占めていた。それはまた、1980年代の大衆薬、大衆化粧品関連会社の買収によって50%まで高まってきた。

競争上でもP & Gは圧倒的に強い存在であった。日本に進出した1972年の時点には、P & Gのアメリカ国内における最大の競争相手はコルゲートであったが、同年にはコルゲートの売上はP & Gのその2分の1に過ぎなかった⁸⁾。

III P & Gの国際化

P & Gの国際化経緯を見てみよう。P & Gの海外進出は戦前のカナダ (1915年)、イギリス (1930年)、キューバ (1931年)、フィリピン (1935年)、インドネシア (1941年) の5ヵ国を第1期とすれば、1950年代半ば以降から1960年代

5) *Ibid.*

6) Kotler, P., *Marketing Management*, 1991, 7th Ed., Prentice-Hall p. 386.

7) *Fortune*, May 1973, p. 222.

8) *Ibid.*

にかけての欧州中心の展開が第2期、そして1970年代の日本進出と欧州での非石鹼洗剤部門への多角化を第3期と分けることができる。ヨーロッパへの海外進出によって、P & Gは強力な欧州企業と対戦することになった。第1期にはイギリス市場でユニリーバ、第2期には西ドイツ市場ではヘンケル及びユニリーバのドイツ子会社と言う強敵と争った。イギリスにおけるユニリーバとの対決は、1930年にP & Gの地元の小規模石鹼メーカーのヘドレー社の買収で始まった⁹⁾。その当時ヘドレーの市場シェアは1%に過ぎなかったが、P & Gはヘドレー工場近代化、2つの工場新設でじりじりとシェアを拡大した。しかし、1938年にP & Gのシェアはユニリーバの58%に対し、15%にとどまっていた。しかも、赤字も増え続けていた。

1950年代に入ると、アメリカの石鹼洗剤市場は成熟期に入ったため、売り上げを伸ばそうとし、P & Gは自社の累積したマーケティング・ノウハウを他の製品分野への参入、海外市場への本格的な進出によって幅広く活用しようとした。その海外展開において、P & Gの基本的な哲学を確立したのは当時の海外副社長のウォルター・リングル (Walter Lingle) であった。1950年代半ば、彼は「他国で成功する秘訣は、その国に米国のプロクター・アンド・ギャンブル組織にできるだけそっくりのものをつくることだ。米国でわが社を成功に導いた政策や手続きにそっくり同じものは、他国においてもまた成功をもたらすはずである」、と語った¹⁰⁾。つまり、国内において成功をもたらしたマス・マーケティング手段、そしてそれを支える組織を海外においても利用すべきだという考え方であった。この考え方が日本でのマーケティング失敗に導いたとよくいわれているが、P & Gは日本で同社の本来のマーケティングの欠かせない要素である徹底的な消費者調査を日本で行わなかったからこそ、不振に陥たこと後に説明する。

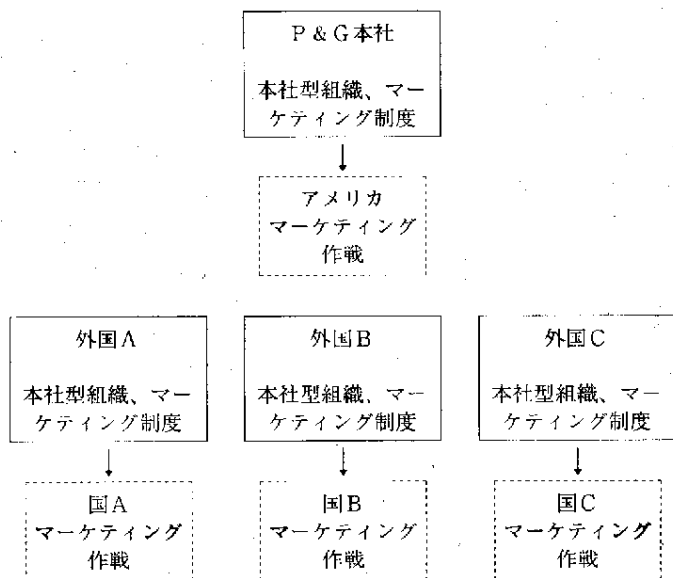
リングル氏はまた、「商品を各国のニーズに合わせなければならない。ただ

9) Chandler, A. D., *Scale and Scope*, 1990, Belknap Press, p. 159.

10) Schisgall, O., 1981, *op. cit.*, p. 182.

単に米国式商品を売ることはできない。海外消費者に受け入れられないからである」と警告した¹¹⁾。つまり、リングル氏によれば国内市場と同じように海外のそれぞれの市場に合わせた商品を開発し、それぞれの市場内でマス・マーケティングしなければならないということであった。リングルの組織の標準化、作戦の現地化という考え方は図1に示したとおりである。

図1 Lingleの組織の標準化、作戦の現地化



P & Gの海外進出に関して、まずP & Gの1950年代に始まったヨーロッパへの本格的なマーケティング戦略を概観する。P & Gは、1946年にアメリカで発売された世界初の合成洗剤タイドを1950年に、イギリスにも導入し、莫大な広告宣伝とサンプル配布のもとに、ユニリーバの粉石鹼パーシルに迫る売上げをあげた。P & Gはこの争いでテレビを主とする広告及びサンプル配布といった

11) Bartlett, C. M., Ghoshal, S., *Managing Across Borders*, 1991, Harvard Business School Press, p. 162.

米国で実証済みのマーケティング手法を導入した。

西ドイツへの進出はフランス (1954年)、ベルギー (1955年)、イタリア (1956年)、より遅れて1960年に100%子会社を設立して行われた。西独の洗剤市場は当時ヘンケルとユニリーバが支配し、P & Gはなかなか食い込めなかった。そこでP & Gは1961年に地元の高級洗剤メーカーのライ (Rei-Werke) 社と提携した。その提携の条件の1つは、P & Gが10年間ライ社と競合するライト系洗剤には進出しないことであったが、4年目にP & Gはライ社を買収してしまった。当時のライ社の経営は好調であったから、なぜ経営者のマウラー氏 (Maurer) が売却したのか不透明な面があるが、ある説によれば、マウラー氏に1億マルク以上がころがり込んだという。P & Gはライ社との約束を破ったり、金銭にものを言わせたりすることから、海外において“暴れん坊”というイメージがついた¹²⁾。ライ社の買収後、P & Gは1420万マルクを投入し衣料用洗剤ダッシュの大宣伝攻勢や1800万世帯にわたる大量サンプリング作戦を展開し、徹底したマーケティング・キャンペーンに乗り出した。その結果、1964年に15%であったP & Gのシェアは1966年に25%まで上がり、ヘンケル、ユニリーバのトップ・ブランドを後退させた。

しかし、現地のヘンケルは1965～1968年にかけて反撃に転じ、酵素入洗たく用洗剤ファクトをヒットさせ、そのシェアは1966年の46%から1968年には55%に上昇し、P & Gのシェアは11%にまで落ち込んだ。このように、ヘンケルの市場防衛、P & Gの物量的作戦をめぐる1960年代末の西ドイツでの洗剤攻防戦は、P & Gの日本上陸を恐れていた花王やライオンなどの日本企業に大きな教訓を残した。つまり、P & Gの大がかりのテレビCMやサンプリングにはヘンケルはマッチでできなかったが、地元会社であるだけに、努力して消費の傾向を早くつかみ、それに適した酵素入り洗剤等の商品を開発して失ったシェアを取り戻した。ヘンケルのP & Gとの対戦は“知恵”的マーケティングと金にものをいわせるマーケティングの対立であったと言えよう。小規模のヘンケ

12) “日本市場制覇をねらう巨大外資：P & G”『週刊東洋経済』1977年10月29日、103頁。

ルが防衛作戦に成功したことは、マーケティングの勝負において大規模企業は必ず勝つという考え方¹³⁾が誤りであることをはっきり示している。P & Gはドイツにおいて大量テレビ宣伝、大量サンプリングを行ったが、それは果たしてP & Gの本来のマーケティングなのだろうか。つまり、P & Gがドイツにおいて酵素入り洗剤への消費者傾向をつかまなかった理由は、同社が本来のマーケティングの不可欠な要素である消費者調査を十分に行わなかったことにある。

ライ社の買収によって、P & Gの海外進出の1つの特徴は維持された。それは、現地経営の100%支配である。ドイツの進出までP & Gの海外拠点はすべて100%出資であった。1973年の秋、P & Gの日本進出の約1年後、P & Gの海外事業の最高責任者のガーガナス氏(W. R. Gurganus)はその理由について、「当社の事業の成功は、どんな場合でも親会社によって開発された技術ノウハウ、商標に大きく依存しており、こうした重要資産を、他社が部分所有している会社と共有するよい方法がない」、と説明した¹⁴⁾。つまり、アメリカで生まれた商品やマーケティング戦略が海外市場で成功するには、現地スタッフ及び現地企業の知識は必要ではない。

P & Gにとっては、海外活動というのは、単にアメリカで生まれた製品やテレビCMをそのまま海外市場に押し込むことであった。しかし、現地市場への適応が重要である日用雑貨業界では、P & Gの戦略は適切ではなかった。文化などの異なる海外市場において消費者調査を欠く諸活動は国際マーケティングとは言えない。P & Gはマーケティング会社として有名ではあるが、1970年代においては、それは実際にアメリカ国内市場の姿勢のみに当てはまるもので、海外市場においてはP & Gは単なる「販売、会社に過ぎなかったといえるだろう。

13) 保田芳昭『マーケティング論』大月書店、1992年、10頁。

14) “P & Gのユダヤ商法”『東洋経済』、1976年5月29日、92頁。

IV P & Gの日本進出

日本に進出した1972年の時点で、P & Gは多数の海外市場において、現地市場の様相を調査せずにアメリカで成功した製品やテレビCMを持ち込み成功をおさめていた。1970年代半ばP & Gはカナダ、ベネズエラ、フィリピンでトップ企業の地位を占め、西ドイツ、イギリス、フランスで2位、イタリアでは4社並列20%シェアを築いていた。明らかに、P & Gはリングル氏が1950年代に呼べかけたマーケティング作戦の現地化を行わなかったが、文化的に類似の多い欧米諸国においてある程度成功をおさめていた。P & Gのマーケティングは第3世界の国々の環境に合わないから、同社にとっては日本は最後に残った大市場だった。

日本は1972年の時点ですでに先進国だと見られるようになっていたが、先進国だからといって、必ずしも欧米と同じ発展路線で発展してきたとはいえない。P & Gにとっては、日本進出が大きな初めての経験を意味した。それは、同社が初めて欧米系とは異なる巨大な海外市場に進出することであった。

V 合併会社から参入

P & Gが日本で営業を開始したのは1973年1月であった。その前年11月にアメリカP & G 50%、日本側50%の合併会社を設立し、社名はP & Gサンホーム(P & G・S)であった。日本側の出資者は、日本サンホームと伊藤忠商事で、前者が45%、後者が5%であった。当時、通産省は外資に対して、50%以上の出資を認めなく、P & G本社とすれば合併を通じての市場参入はやむを得ない措置であった。

合併パートナーの日本サンホームの歴史に触れてみたいと思う。1960年代半ば、資本自由化を前にして通産省は外資対策として、石けん・洗剤企業の体質強化、再編成の必要性を強調、業界としても国際競争力の強化に取り組まなければならない状況であった。そこで第一工業製薬、旭電化、ミツワ石けんの中

堅3社が、花王、ライオンに次ぐ第3勢力をめざして合併会社の日本サンホームを1969年に設立した。これは「P & Gへの恐怖」がもたらしたものであった¹⁵⁾。しかし、この3社の合併会社は成果をあげずに、むしろ赤字を累積していたことから、皮肉なことにP & Gの資本参加を余儀なくされてしまった。

* P & Gが日本サンホームとの提携に当たってミツワ石けんのブランドの無料譲渡を求めたことから、ミツワ石けん側がこれを嫌って1972年3月に日本サンホームから脱退することになった。しかし、その時日本サンホームには累積赤字があり、その負担分として、ミツワ石けんは新鋭の高崎洗剤工場を日本サンホームに譲渡することになった。その後、ミツワの経営は不振に陥い、1975年に企業整理に入り、事実上倒産した。皮肉なことに、P & Gへの引き渡しを拒否していたミツワ石けんのブランドと新鋭設備の富士石けん工場を26億円でP & G・Sに売り渡すことになった。

1972年11月、資本金20億円のP & G・Sが誕生し、P & Gは最後に残っていた大市場の日本への進出を果たした。しかし、100%所有を本来のポリシーとするP & Gは、50%の出資率で満足せず、1974年に入ると、早くも半額増資に踏み切った。P & G側は30億円の倍額増資を通産省に申請したが、第1次石油危機及び洗剤パニックのあとで混乱が続いている洗剤業界のこともあって、出資比率を変更しない半額の10億円しか認められなかった。この際、通産省は、“乗っ取り”を懸念して、「設立後3年間は出資比率を変更しない」との了解をP & Gから得た¹⁶⁾。

ところが、同1974年11月にP & Gは60億円の倍額増資を通産省に申請した。累積赤字54億円を抱え、経営難が増資の理由で、通産省は抑えきれなかった。資本金10数億円の日本側親会社が年間40億円の増資負担について行けるはずもなく、P & Gは75.17%の株式を手に入れ、経営権を取得した。これを機にP & Gは初期の社長であった第一工業の円城氏を切ってアメリカ人のネデル氏

15) Ibid.

16) 日経産業新聞、1974年10月9日、7頁。

(Nedale) と交替させた。また、P & Gは、1974年から日本人社員をP & Gマンとしての教育を受けるためにアメリカに行かせること、またアメリカからも多くのスタッフが来日し合弁会社の主な地位を引き継ぐことで、P & G・Sの“P & G化”が徐々に進展した。

石油危機がもたらした不況および洗剤市場の成熟化を背景に、P & G・Sの赤字が増える一方であった。1976年の時点ですでに220億円まで累積していた。それを機に、P & Gは再び60億円の倍額増資に乗り出した。日本側企業の第一工業製薬と旭電化は業績が低迷気味で、増資負担に耐えられる状態ではなかった。しかし、増資しなければ、損失は増えていき、出資比率に応じて債務負担をしなければならないという危険があったから、P & Gが全額負担する60億円の増資に容認した。結局1977年半ばに旭電化も第一工業製薬も株式持分をP & Gに譲渡して、P & G・Sから脱退した。そこで、伊藤忠はもともと仲介役でしかなかったから、日本側パートナーが手を引いた以上、P & G・Sにとどまっている意味がなくなって、1978年7月に1.04%の持ち株をP & Gに譲渡し、脱退した。

P & Gは日本サンホームと提携したことで、ミツワの2つの新鋭工場を手に入れ、恵まれた出発だったといえる。つまり、1970年代半ば、工場の新設は、環境汚染を心配する地域住民の反対や自治体の規制で困難になっており、特に化学関係の工場は嫌われがちであった。P & Gにとっての日本サンホームとの合弁会社の主な目的は、ただ単に50%の外資規制を回避する手段であったといえる。1977年12月ネデール氏に変わり、P & G・Sの社長になったアメリカ人のクルーズ氏 (F. Kruse) は、「我々はできることなら100%で進出したかった。しかし、当時は50%の制限があったので、止む得ずそうしたまでである。ビジネスを成功させる条件は、高品質の商品をいかに上手に売るかということにある。合弁事業の場合は、パートナーからこの点で何を得られるかを考える。その結果、100%でやったほうがよいことが分かる」と語った¹⁷⁾。つまり、日

17) “怪物P & G日本上陸6年目の新展開”『週刊ダイヤモンド』1978年9月2日、45頁。

本においても米国P & Gの組織、政策や手続きにできるだけそっくりのものを作って、アメリカで成功した商品やテレビCMを日本市場に持ち込もうという狙いであった。そこで、来日したり、帰国したりしたアメリカ人の経営者たちは、日本でのビジネス成功を目指すよりも、失敗することを恐れていた。そのため、何も自分で考えずに本社の経営システムを日本に定着させることに全力を入れた。C. A. バートレットとS. ゴシャルはP & Gの国際化戦略の欠点について、「実際、政策やシステムの実施はそれ自体が目的になる危険があった。システムにあまりにも多くの注意を傾けたため、マネジャーたちの消費者ニーズが競争の脅威に対する理解や反応はおろそかになった」と指摘している¹⁸⁾。

VI 1970年代半ばの日本の経済環境

P & G・Sは1973年3月に米国の第2位洗剤ブランドの全温度チアーを日本市場に投入した。P & G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」と米国P & Gのモルゲンズ会長(Morgens)が1973年に語り、強気を示した¹⁹⁾。しかし、同年秋、P & G・Sが営業を開始して間もなく、第1次石油危機、そして同年末にいわゆる洗剤パニックが起こった。洗剤パニックというのは、1973年12月に、大阪の千里ニュータウンで、トイレットペーパーに続いて、衣料用洗剤がスーパーから突然消え、全国的に消費者がパニックを起こした。この消費者の買い占め、品不足騒動に対して、通産省は政府指導の供給計画を立て、製品の大量放出を迫ってきた。P & Gは、こうした通産省の指導のため、本来の計画にない全国展開をさせられた。おまけに、石油危機で原料代が急騰したのに対し、価格は凍結されたことから、P & G・Sは運転資金が早めに足りなくなってしまった。

18) Bartlett, C. A., Ghoshal, S., 1991, *op. cit.*, p. 223.

19) 日経産業新聞, 1973年10月8日, 14頁。

洗剤パニックはその他にもっと長期的で、P & G・Sにとってもっと深刻な問題をもたらした。それは主婦の洗剤に対する態度の変化であった。洗剤パニックで洗剤がなくなり、主婦は手に入れられた洗剤なら何でも使用した経験から洗剤について多くのことを学んだ。つまり、フィーリングを楽しめるようなイメージを訴えた商品が多いが、実際に使ってみるとどれでも同じだとわかった。もうブランドをいろいろ替えてフィーリングを楽しむというようなブランド選択の態度は、主婦にはほとんど見られなくなった。

消費者の選択は、洗剤パニックによって、厳しくなり、ある程度の品質を維持していれば、徹底的に安いものが売れるという市場様相となった。もちろん、品質の良さによる差別効果がはっきりしておれば、高額品でも売れた。問題は、洗剤の場合、消費者は品質の差をなかなか認められないのである。1980年代はじめのある消費者調査によれば価格弾力性の最も高いのは電気代であったが、その次には洗剤がランクされていた²⁰⁾。

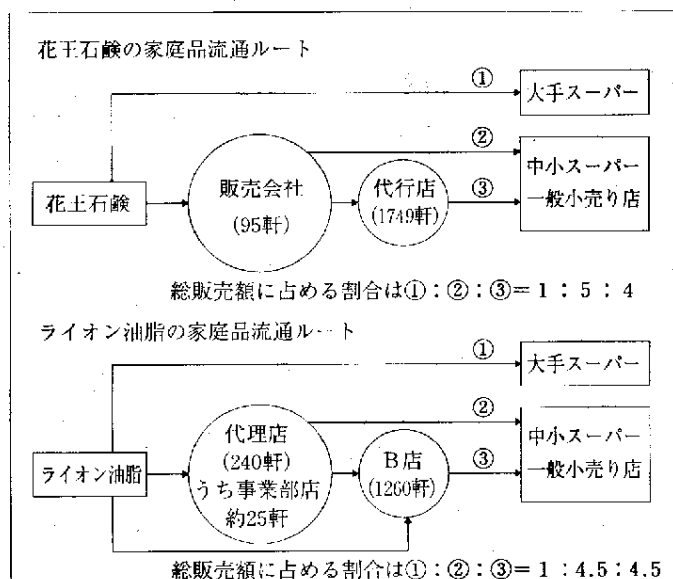
VII 日本の日用品産業の競争環境

1970年代半ばの日本の経済環境と同様、競争環境も極めて厳しかった。1973年には日本の洗剤市場は、花王とライオンが多数のブランドをもって70%以上のシェアを占め、寡占市場であった。P & Gの日本進出が早くから予測されていたので、花王およびライオンは以前からその対策を打ち出していた。その最大のもは流通対策だった。花王は独自の販売会社制度を完成させ、ライオンは問屋に専門事業部を作り、流通網の整備を行った(図2参照)。

1966年には花王の流通経路は、1次問屋500店、2次問屋1,500店、3次問屋1,500店であったものが1972年に販売会社約100軒、代行店約1,750軒に集中強化された。これらの全国にわたる100軒の販売会社は花王の商品を専門に取り扱うものであった。花王はこの販社体制の確立によって、メーカー直販に近い販売ルートを完備した。また、既に1972年にコンピューターの導入で小売店段

20) 『国際商業』、1982年10月、37頁。

図2 花王、ライオンの流通体制（1975年）



（出所）『週刊東洋経済』、1975年11月13日、51頁。

階までの物流管理を徹底し、完全に花王本社との間にオンライン・システムを完成する計画は進んでいた。

P & Gは流通の面だけではなく、製品の面においても、厳しい競争環境に直面した。花王もライオンも防衛作戦として、P & Gが進出していた各国での状況を研究して、それを踏まえて戦略的な製品多角化に乗り出した。特に花王は積極的で、P & Gが入る可能性のある分野に、花王が先行して進出した。その結果、石けん、シャンプー、台所用洗剤、歯磨きなどの分野を取っても、日本市場へ付け入るすきまがP & Gに与えられなかった。歯磨きの例をとると、当時のP & Gのクレスト（虫歯予防用）はアメリカにおいてトップ・ブランドであったが、日本では“虫歯予防”を訴え成功した例はなかった。それにもかかわらず、花王は虫歯予防の歯磨きハローを発売して、その入口をもP & Gに閉じた。P & Gの豊富な商品群の中で日本企業が1番恐れていたのが紙おむつ

だった。その理由は、コストの面でも、技術の面でも、P & Gに対抗しようにもできなかったからである。しかし、1972年の時点でP & Gの紙おむつのパンパースの売行きは米国においてまだ活発であったため、とても日本へ持つてくる余裕がなかった。

ここではっきり言えることは、アメリカ、ヨーロッパ、日本、いわゆるトライアド・パワーに限っては、情報も自由に流れているし、技術水準も大体同じなので、ある商品の発売を1つの地域において遅らせては、そこでの競争上の不利な立場に導いてしまうことである。P & Gの商品の国際ライフ・サイクル及び海外進出の順位は大体バーノンのモデルにしたがい、米国、ヨーロッパ、それから日本の順位で国際的に展開されていた²¹⁾。そのため花王およびライオンはP & Gが既に進出していた国々の状況を見るだけで、P & Gが大体どのような形で進出してくるかわかり、そこに先制攻撃をかけることができた。

しかし、日本の企業がいくらP & Gの日本進出を阻止しようとしても、P & Gの勢いに歯止めをかけるのは困難なことであった。P & Gの売上は花王とライオンの10数倍から20数倍の規模であり、1972年の花王の売上はP & Gの純利益にすら及ばなかった²²⁾。P & Gにしてみれば、日本の競争相手を打ち負かすことは簡単なことに思えたに違いない。それは単に規模の問題だけではなく、P & Gはまた、近代マーケティングのリーディング・カンパニーとして有名であったからである。

(未完)

21) Vernon, R., "International Investment and Trade in the Product Life Cycle"; in *Quarterly Journal of Economics* Vol. 80 (1966), pp. 190-207.

22) *Fortune*, May 1973, p. 222 および「東洋経済」1973年10月13日を参照。