

プロクター・アンド・ギャンブル —近代的マーケティングの始まり—

小林 啓 志

プロクター・アンド・ギャンブル社 (P & G) は、1837年に創業され、そして1985年6月末現在、135億ドルの売上高を誇る一般消費財企業である。P & Gは、また1983年度に、7億7361万8300ドルを広告に使い、全米広告主のトップを占め、その首位の座は1964年以来続いているマーケティング指向の企業である。⁽¹⁾では何故、そしてどのようにして、P & Gは現在のようなマーケティング指向の企業になったのであろうか。本稿は、19世紀後半のP & Gを検討することにより、近代的なマーケティングが、何故どのように同社内で始まったかを明らかにしようとするものである。

1850年のアメリカは、広大な地域に分散した地域社会の集合体であった。全国ブランドもなく、ビジネスは地方の卸問屋、小売商によって支配されていた。地域で生産された商品は、運河や展開が進んでいた鉄道によって、都市に運ばれていた。電気も、電話もなく、ようやく郵便や電信網が全国をカバーしたばかりであった。そして1850年以降、アメリカは南北戦争を経て、工業化と都市化が進み、大規模企業が成立し始め、大量消費社会に向かい始めていた。

それから80年後の1930年のアメリカは、整備された組織社会であった。様々な製品分野に全国ブランドがあり、ビジネスは多くの分野で製造業者が支配するようになり、大規模小売業者が成立し始めていた。大量生産された製品は、全国に展開された鉄道網によって大都市に運ばれた。アメリカは既に車社会となり、アメリカ人はどこに行くにも自動車に乗り、家庭には電話が有り、電気製品があふれ、街頭にはネオンサインが付き、ビルは夜中でもこうこうと明かかった。人々はラジオ放送を聴き、CMやメロドラマさへ聴いていた。1930年のアメリカ人は、現実生活においても、意識の中でも、全国的に統一された、大量生産・大量流通の標準化された組織社会に生きていた。

(1) 『日本経済新聞』1985年8月9日(夕刊)3面。Advertising Age, September 14, 1984, 1. 電通出版事業部編『電通広告年鑑 昭和59年版』(電通, 1984年), 490。

1850年から1930年の間に、アメリカでは近代的なマーケティングが成立し、アメリカの製造業の性格を変えた。近代的なマーケティングとは、製品差別化のための、ブランドネーム、包装、全国的広告の採用、そして販売要員管理及び市場調査であった。そしてこれらの近代的なマーケティングの手法を導入することにより、製造業者は直接に消費者に影響を及ぼすことができるようになった。そしてその影響による変化は、マーケティングが、単に1つの事業上の機能として変化し、または成長したということではなく、企業の全事業過程を、マーケティングという面から統合し、構成し直したという変化であった。⁽²⁾ P & Gは、そのようなマーケティング指向の企業であった。本稿では、1891年株式が上場されるまでの、19世紀後半のP & Gの開拓者時代のマーケティング活動を、製品差別化、とりわけ広告活動に焦点を当てて考察したい。

P & Gは、ジェームズ・ギャンプルとウィリアム・プロクターの2人によって創立された。2人は共に、移民の子又は移民として、各々アメリカの土を踏み、現在P & Gの本社のあるシンシナチに移住した。ジェームズ・ギャンプルは、同市で最も儲かる産業の石けん製造業の、ウィリアム・ベルの所で、8年間の徒弟奉公の後、友人のハイラム・ノウルトンと石けん・ろうそく店を開いた。そして30才の時、同市のろうそく製造業者のアレクサンダー・ノリスの娘エリザベス・アン・ノリスと結婚した。ウィリアム・プロクターは移住の後、かつて7年間雑貨店で徒弟奉公していた時覚えたろうそく作りの技術を使い、同市の商人がかなり良い所得を上げていた、ろうそく製造業を始めた。そしてアレクサンダー・ノリスのもう1人の娘で、妹のオリビア・ノリスと、姉の後、数ヶ月後に結婚した。そして婚家の父、アレクサンダー・ノリスの勧めにより、2人はパートナーシップを組んだのであった。⁽³⁾

1837年10月31日、ウィリアム・プロクターとジェームズ・ギャンプルは、パートナーシップの署名をし、P & Gは創業された。時にウィリアム・プロクター、37才、そしてジェームズ・

(2) 白髭武『アメリカマーケティング発達史』(実教出版, 1978年), 112-19。白髭武・下川浩一編著『マーケティング論』(日本評論社, 1976年), 66-70。Glenn Porter, "Marketing," in Glenn Porter ed., *Encyclopedia of American Economic History* (3vols., New York: Charles Scribner's, 1980), I, 386-96。Theodore Levitt, *The Marketing Mode* (New York: McGraw-Hill, 1969), vii, 邦訳, 土岐坤訳『マーケティング発想法』(ダイヤモンド社, 昭和46年), i。

(3) Edward Hungerford, "Steadfast Marks The Course (Procter & Gamble, 1837 to 1937)", (unpublished paper), Chap. 4, 2-4; Procter & Gamble Archives. Alfred Lief, "*It Floats*"; *The Story of Procter & Gamble* (New York: Rinehart, 1958), 14-19, 邦訳, 野口達弥訳『アイボリー石鹸物語』(時事通信社, 昭和36年), 32-38。尚, 邦訳は抄訳であり, 相当な部分が省かれている。Oscar Schisgall, *Eyes On Tomorrow; The Evolution of Procter & Gamble* (New York: Doubleday/Ferguson, 1981), 1-5。

ギャンブル、34才の時であった。設立当初から、プロクターは事務と販売を担当し、ギャンブルが生産を監督した。誠実さと確かな品質を基盤として、同社は順調に成長を続け、1848年までには、年間2万6000ドルの利益を上げるまでになっていた。⁽⁴⁾

P & Gにおける、近代的マーケティングの萌芽は、まず広告から始まった。P & Gが最初に同社の広告を始めたのは、1838年のことであった。P & Gは、1838年6月29日付のシンシナチの『ガゼット』紙に、石けんの広告を出したのが最初であった。しかし、その広告も、P & Gの製品の確かな品質の裏付けがあって、初めて有効なのであった。1838年の、初期の同社の広告文に、同社は「正しい目方、正確な重量を保証する」としている。そしてその確かな品質は、ウィリアム・プロクターも、ジェームズ・ギャンブルも共に、信心深いプロテスタントであったことに起因していた。⁽⁵⁾

設立当初から、P & Gの主要製品は、ろうそくと石けんであったが、やがて同社は同社の製品にブランドネームを付けるようになった。最初にブランドネームを付けた製品は、ろうそくであった。1850年、P & Gは、他のろうそく製造業者の製品と差別化を図るために、同社のろうそくを「星印ろうそく」と命名した。そしてそのろうそくの箱に特別な刻印を押して、販売を始めた。まもなく、「星印ろうそく」は確かな品質と他社の製品との識別可能な故に、消費者にはっきりと認知され、売上げは急上昇していった。そして模倣品から、「星印ろうそく」を守るために、商標登録をした。⁽⁶⁾

この特別な刻印は、波止場の荷上人によって、識別のために付けられた十字のマークに、その起源を発していた。1851年のある朝、河船にP & Gのろうそくが船積みされているのを見た時、ウィリアム・プロクターは、木箱に黒の十字が付けられているのに気付いた。荷上人に聞くと、石けんの箱とろうそくの箱を区別するために、「星印ろうそく」のろうそくの箱に十字のマークを付けたとのことであった。⁽⁷⁾

そしてそのマークが、徐々に洗練されて、13の星と人の顔をした三日月の、現在の同社の商標となったのである。最初の黒の十字は、次に周りに円の付いた星印、そして現在の商標の原形へと変遷していった。黒の十字のマークが付けられて、しばらくの後に、同じ荷上人の中で少し絵心のあった人が、星の周りに円を描いたマークを、箱に書いた。そして次にそのマーク

(4) *Ibid.*, 5, 7–8; Hungerford, “Steadfast,” Chap. 4, 4–5; Lief, *It Floats*, 20; 『訳書』, 39.

(5) Schisgall, *Eyes On*, 5–6, 9; Hungerford, “Steadfast,” Chap. 4, 8.

(6) *Ibid.*, Chap. 5, 9; Lief, *It Floats*, 21–24, 『訳書』, 41–45; United States Patent Office, *Statement and Declaration of Trade-Mark No. 12477*, registered Aug. 4, 1885; P&G Archives.

(7) Schisgall, *Eyes On*, 8; Hungerford, “Steadfast,” Chap. 5, 9–10.

が、既にもう名前もわからないある積荷事務員によって、一群の青い星と人の横顔の輪郭をした青い三日月を円で囲んだマークが創り出された。そして1859年、アメリカ建国時の植民地の数13に、星の数は決定された。そして次に、人の横顔の輪郭をした三日月が、目、鼻、口もはっきり付いた人の横顔となった。このマークは、1882年初めて合衆国特許局に登録され、同社の正式の商標となった。後、この商標は、1902年に周囲にP & Gの創業年と商標の文字でなければしく装飾され、1920年に周囲に「P & G社製品」と「1837年創業」の文字を残して簡潔にされ、最後1932年、シンシナチの彫刻家アーネスト・ブルース・ハスウェルによって、現在のP & Gの商標となった。⁽⁸⁾

1851年、ウィリアム・プロクターの長男、ウィリアム・アレクサンダー・プロクターがP & Gに入社し、P & Gはプロクター家とギャンブル家の第二世代を含めた集団指導経営の時代に徐々に入っていった。ウィリアム・プロクターとジェームズ・ギャンブルには、各々10人の子供が出来、そのうちウィリアム・プロクターには5人の息子、ジェームズ・ギャンブルには6人の息子があった。そしてこの息子たちのうち、各々3名ずつがP & Gに入社した。1860年には、ジェームズ・ノリス・ギャンブルが入社し、1869年には、ハーレー・トーマス・プロクターが入社した。しかし両家のP & Gにおける責任分担は変わらず、ギャンブル家の人によって生産・研究は行なわれ、プロクター家の人によって販売・事務は行なわれていた。⁽⁹⁾

1850年以降、P & Gは「星印ろうそく」に生産を集中し始めた。何故ならば、ろうそくの基礎原料の豚脂と灰が近くで手に入り、そしてろうそく製造の過程で出る副産物のオレイン酸が、石けんの原材料になったからである。このような有機的な結合により、「星印ろうそく」はその生産が保証され、同社の確かな品質と量目を基礎に、同社の主要製品となっていった。そして1859年までには、同社はシンシナチ最大の製造会社となり、月間100万ドル以上の売上高を上げていた。⁽¹⁰⁾

1860年、アメリカでは徐々に南部と北部の対立が顕著になり、P & Gの石けんの主原料の1つである松脂が、南部から入手不可能になる恐れが生じていた。そこで同年入社したばかりのジェームズ・ノリス・ギャンブルとウィリアム・アレクサンダー・プロクターの2人が、松脂の買い付けにニューオリンズに派遣された。ニューオリンズに着くと、2人は大急ぎで同社の

(8) *Ibid.*, Chap. 5, 10; Schisgall, *Eyes On*, 9, 30–31; Procter & Gamble, *Memorable Years in P&G History* (P&G, 1978), 8–9.

(9) *Ibid.*, 6; Hungerford, “Steadfast,” Chap. 5, 5–6 and Chap. 6, 5; Leaf, *It Floats*, 28–29, 33, 38, 『訳書』, 49–50, 55–56, 61; Schisgall, *Eyes On*, 12–14, 22.

(10) *Ibid.*, 10–11, 13; Leaf, *It Floats*, 26–28, 31, 『訳書』, 46–48, 53; Hungerford, “Steadfast,” Chap. 5, 12–13.

主要松脂供給業者の所へ行き、そこに大量の松脂があることを知った。そして一樽1ドルで、船一隻分の松脂を購入し、直ちに船積みして送るよう頼んだ。やがて、荷はシンシナチに届いた。船着場から降ろされた大量の松脂の樽が何台もの馬車に引かれて、セントラル街の工場へと運ばれた。そのような大量の松脂の買い付けを見たこともない他の競争業者は、「あそこにP & Gの葬式が行くよ⁽¹¹⁾」と囁き合っていた。

荷が到着し、3ヶ月後に南北戦争が勃発し、事態は急転した。そしてこの大量の松脂の在庫が、P & Gのより発展のもととなった。戦争勃発と同時に、北部連邦軍は大量の軍用物資を必要とし、その中に石けんがあった。需要に応えるため、他の石けん製造業者は松脂の購入を競い、すぐに一樽8ドルになり、後には15ドルまで価格は上昇した。連邦軍の調達将校がシンシナチに来、P & Gの設備と備蓄材料を検査し、直ちにワシントンから注文が来た。P & Gは、西部における全連邦軍陣地に石けんを供給することになった。出荷高は、日産1000箱を超えることもあった。300人の従業員が新規に雇用され、夜間交代制も敷かれた。シンシナチ市の対岸にあるケンタッキー州コビンゲトンから、数マイルの近くまで南部連盟軍が来、同市に戒厳令が布告され、全ての工場が操業中止になった時ですら、P & Gの工場は生産し続けていた。⁽¹²⁾

一方この時期、予期せぬ所で、P & G製品についての評判が、連邦軍の陣地内で広がっていた。連邦軍に納入されたP & G製品の木製の箱には、全て同社の名前と商標が打ち込まれていた。そして空になった木箱はテントの中で、椅子や机、そして物入れ代わりに使われていた。そして全ての連邦軍兵士は、徐々にP & Gの名前と商標を覚えていったのである。これは全く予期せざる所ではあったが、幸運な広告となり、北部諸州に同社が最も良く知られるようになった理由の1つである。⁽¹³⁾

戦争の終結は、またP & Gのより一層の発展を促した。戦時中の企業規模の拡大により、過剰生産能力を抱え込む恐れがあったが、実際は軍需により、民間に流れる石けんの量が大幅に不足していたため、予期せざる大量の注文が舞い込み、同社は更に石けんに印を押す足踏式圧搾機を含めた新しい機械を備えた工場拡張をし、従業員数もむしろ増加した。また疲弊した南部の顧客である仲買業者や卸売商が、同社の製品を購入出来るよう、長期の信用供与を行なった。そしてこの同社の態度が、後に南部の顧客の信頼を勝ち得り、更に発展への基盤となった。⁽¹⁴⁾

また戦争中の副産物として、P & Gは新たに食品部門へ参入する機会を得ていた。戦争前ま

(11) Schisgall, *Eyes On*, 13-17; Leaf, *It Floats*, 32-34, 『訳書』, 54, 56。

(12) *Ibid.*, 34-35, 『訳書』, 56-57; Schisgall, *Eyes On*, 17.

(13) *Ibid.*, 17-18.

(14) *Ibid.*, 19-20; Leaf, *It Floats*, 36-37, 『訳書』, 59; Hungerford, "Steadfast," Chap. 6, 6-7.

で、「星印ろうそく」を製造するために豚脂ステアリン酸^{ラード}を使っていたが、戦争勃発によって、価格が跳ね上がり、原料に豚脂を使うのが困難になった。そこで同社は、ろうそくの原料を豚脂から獣脂に代替し、そして一方で豚脂と豚脂ステアリン^{ラード}の生産は続いていたので、これを最後にはより精製し、家庭用豚脂^{ラード}として売り出した。そしてこの台所用豚脂^{ラード}は、フライやパン焼きに使われることになり、最初は南部での重要な収入源の1つとなり、やがて同社の将来の食品部門への本格的な参入の引き金となった。⁽¹⁵⁾

1870年代前半、P & Gの売上げの主力は、ろうそくと上質の台所用豚脂^{ラード}とラード油で、石けんは25%を占めていただけだったが、石けんは社会の2つの大きな影響を受けようとしていた。1つは灯源としてのろうそくの衰退と、1つは都市化と生活水準の上昇による石けん使用の増大であった。照明用として石油ランプが急速に使用され始めていた。ろうそくの需要は減少し始めて居り、減少した需要を奪おうとろうそく製造業者たちは価格切下げ競争を行ない、ろうそく産業は衰退産業の様相を呈し始めていた。一方この時期、アメリカの人口は増加し続けて居り、益々多くの人々が、より多くの石けんを使うようになっていた。公共上水道の完備、家庭での水道設備取付け、入浴や洗濯の頻繁化に伴う衛生意識の眼醒め、農業中心社会に住んでいた人々の中での都市化へのあこがれの芽生え、そうしたものの全てが、たびたびの洗濯、そしてより多くの石けん使用を促した。そしてそのことに気付いた多くのろうそく製造業者たちは、石けん業に転換し始めていた。⁽¹⁶⁾新しい時代、石けんの時代の到来であった。

しかしその一方で、まだ石けんも石けん製造業も旧来の世界の中にいた。石けんは、いまだに多くの場合、包装もされず、一ポンドの棒型石けんとして売られていた。そして、P & Gのセントラル街の工場も、旧来からの長時間労働の工場運営のままであった。朝6時には「仕事をしに起きろ」というように、大きな汽笛の音がなり、工場は朝6時半から夕方6時まで、日曜日以外の毎日操業を続け、サイレンや汽笛の音が集合や解散の度に夜まで響く。そして土曜日の夜11時半に、夜勤労働者は工場外に出るようにベルは鳴ったものだった。⁽¹⁷⁾

この時期、工場の一角に研究所を作り、高級な輸入カスチール石けんにも匹敵するような、新しい良質な石けんを研究していたジェームズ・ノリス・ギャンブルは、1878年に遂に白い石けんを作った。これは獣脂と植物油（ココナツ油、パーム油及び綿実油）の混合を様々に組み合わせ、実験した後に出た、良質の硬い白色石けんであった。そして同社は、この白色石けんを「P & G ホワイト石けん」と名付けて売り出した。⁽¹⁸⁾

(15) *Ibid.*, Chap. 6, 4; Leaf, *It Floats*, 40, 『訳書』, 64—65; Schisgall, *Eyes On*, 20.

(16) *Ibid.*, 22—23; Leaf, *It Floats*, 41—42, 『訳書』, 66—67.

(17) *Ibid.*, 43, 『訳書』, 69; Hungerford, “Steadfast,” Chap. 6, 10.

(18) Leaf, *It Floats*, 15—16, 74—75, 『訳書』, 4—5, 49—50; Schisgall, *Eyes On*, 24—25.

しかし、当時入社以来、巡回販売を行ない、アメリカの至る所を旅行していた、P & G初代の全国販売マネージャーのハーレー・トーマス・プロクターは、この白色石けんの命名に納得しなかった。一度、客がこの白色石けんを使えば、もう一度買いたくなるような、客を魅きつけるような、そんな名前が欲しかった。何度も命名を考える会議を開いた後、1879年のある日曜日の朝、ハーレーはマウント・オバーン監督教会で日曜日の礼拝を受けていた。ハーレーは祈祷者の本のテキストの詩篇45の8を牧師の後に続いて読んだ。「汝等の衣はすべて没薬、竜舌蘭、肉桂の良き香りを放つ。琴の音は象牙の宮殿よりもれて、汝を喜ばせる」突然ハーレーは、牧師の後を続けて読むのをやめた。「象牙の宮殿よりもれて……」象牙は白く、硬く、そして長持ちする。そしてその言葉は純粹さと豪華さを想起させた。興奮して、大喜びで、ハーレーは教会を後にした。⁽¹⁹⁾

月曜日の夕方、父の家にプロクター家とギャンブル家の人々が相談に集まった所で、ハーレーはこの名前を提案し、そして承認された。そしてハーレーは、自らが選定したこのブランド名を、以後、広告し売り込み始めた。「アイボリー石けん」という名称が、最初に商標として用いられたのは、1879年7月18日であった。そして、ハーレーのこの命名とそれ以後の広告活動こそ、近代的広告の始まりであった。⁽²⁰⁾

ハーレーは、アイボリー石けんを、他の製品とはっきり差別化するために、白と黒の格子模様が全体に入り、ブランド名がはっきり見えるように1個ずつ包装した。すなわち、上面を一面枠で囲み、上半分をほとんど全部使って、白地に黒字で「アイボリー」と入れ、下半分の右から4分の3の部分を使って、その上の3分の2のスペースに、黒地で白抜きの「石けん」と入れ、下の残りの3分の1のスペースに、白地に黒で「プロクター&ギャンブル、シンシナチ」と入れた。そして下半分の左から4分の1のスペースに、黒地で白抜きのP & Gの月と星の商標が画かれた包装紙に、石けんを包んだ。そしてにせの商品又は類似商品が出ないように、この包装紙の商標登録をした。⁽²¹⁾

そして石けんを二つに割って化粧石けんとしても使えるように、真中にV字形の刻み目を入れたデザインの特許も取った。すなわち、洗濯石けんとしても、化粧石けんとしても使えるようにして、用途を広げ、消費者を獲得しようとしたのである。そしてその大きな石けんの真中

(19) *Ibid.*, 22, 24–26; Hungerford, “Steadfast,” Chap. 7, 3; Lief, *It Floats*, 4, 6, 『訳書』, 15, 18。

(20) *Ibid.*, 6, 『訳書』, 19; Hungerford, “Steadfast,” Chap. 7, 3–4; Schisgall, *Eyes On*, 26, 28。

(21) United States Patent Office, *Statement and Declaration of Trade-Mark No. 11939*, registered Feb. 10, 1885; P&G Archives; Leaf, *It Floats*, 6, 『訳書』, 19。

には、大きく「アイボリー」と商品名が刻み込まれていた。⁽²²⁾

1878年当時、P & Gの実際の販売は、3名によって行なわれていた。シンシナチ市外は、ハーレーとその右腕、ハスティングス・フレンチ、そしてシンシナチ市内は年老いたトム・ジャスティスであった。ハーレーとフレンチは、しばしばトレド、デトロイト、クリーブランド、スプリングフィールド、デイトン、レキシントン等にしばしば出掛けていた。フレンチはアイボリー石けんの発売と同時に、ニューヨークに派遣され、ニューヨーク州及びニューイングランド諸州で、この重要な仕事を担うよう任命された。ハーレーはしばしば西部へ巡回販売し、そして徐々に巡回販売員は増え、ミシシッピ河やミズーリ河下流へと、定期的な巡回販売は伸びて行った。そしてS・E・モアヘッド、B・C・ロビンズ、ダン・モーガンのような人々によって、P & Gの^{フィールド・フォース}外務販売要員の基盤が創られていった。⁽²³⁾

このようにして、アイボリー石けんを売り込んでいるうちに、事件が起こった。ある顧客が、「浮く、あの石けん」を送れと言って来たのである。シンシナチの事務所の誰も、それが一体何のことかわからなかった。調査の後、ギャンブル家の人々は、原料を攪拌する又木装置を、職人の誰かが、昼食にでも出掛ける際にスイッチを切り忘れ、丁度材料が巧くまざった時に気付いて、スイッチを切ったのではないかと推測した。余りに攪拌し過ぎれば、棄てるしかない泡クリームが出来るだけだったからである。事件の再現が繰り返して行なわれ、可能性が試された。⁽²⁴⁾そして実際に、「浮く」石けんが作られるようになったのである。

石けんを差別化し、売り込みを続ける一方で、ハーレーは、公共の広告媒体を使って、消費者に直接、反復広告するよう、P & Gの取締役会の人々に訴えかけていた。保守主義的な重役たちを説き伏せ、ハーレーはようやく、1882年度の広告予算1万1000ドルを獲得し、アイボリー石けんについて「大衆に情報を知らせる」ことができた。そしてハーレーは、証言広告や美しい挿絵や、読者による詩のコンテストや軽快なウィットに富んだ韻文の多彩な広告を開始した。⁽²⁵⁾

予算は獲得したが、すぐに広告活動を始めた訳ではなかった。ハーレーはどのようにしたら、資金を最も有効に使うことができるか、悩み動揺したようであった。そしてアイボリー石けん

(22) "Harley T. Procter, P&G's First Creative Salesman," *Better Advertising*, n. d., 2; P&G Archives; "Harley T. Procter: A Salesman to Remember," *Moonbeams*, n. d., 1; P&G Archives; Schisgall, *Eyes On*, 29.

(23) H. W. Brown, "An Intimate History of The Procter & Gamble Company," (about 1913), 2, in File A-5; P&G Archives; Memo on personal interview with Rodney Procter, June 25, 1956, 1; P&G Archives; "Procter," *Moonbeams*, 1; Hungerford, "Steadfast," Chap. 6, 11; Schisgall, *Eyes On*, 29, 32; Leaf, *It Floats*, 8, 『訳書』, 22.

(24) *Ibid.*, 7-8, 『訳書』, 20-21; Hungerford, "Steadfast," Chap. 7, 3; Schisgall, *Eyes On*, 28.

(25) *Ibid.*, 28-29; Leaf, *It Floats*, 9, 『訳書』, 23.

の「純粋さ」に、広告のテーマを絞ることに決めた。しかし「純粋な石けん」とは何かという問題が残った。そこでハーレーは、ニューヨーク物産取引所 (New York Produce Exchange) の化学技術顧問に、当時アメリカで販売されていた輸入カスチール石けんの主要3ブランドの成分の分析を依頼し、そして次にアイボリー石けんの分析も依頼した。その結果、「純粋な石けん」とは脂肪酸とアルカリの化合物であり、それ以外の成分は全て、不純物であることがわかり、そしてアイボリー石けんの成分は、ほとんど輸入3ブランドと同じか、僅かに純度が高いことがわかった。そこで、大学の化学の教授に、アイボリー石けんの優秀さを証明してもらおうと、分析を依頼した。しかし、その分析結果が届く前に、掲載する予定の広告の締切日がやって来、ハーレーは鼻めがね越しに、先の顧問の数字を計算した。遊離アルカリ0.11%、炭酸塩0.28%、鉍物質0.17%、合計0.56%。そしてこの不純物0.56%を引いた「純度99.44%」が歴史上有名な広告スローガンの1つとして生まれたのであった。²⁶⁾

アイボリー石けんの最初の全国広告は、1882年12月21日発売の全国的な宗教週刊誌『ジ・インディペンデント』に掲載された。コピーは広告メッセージをストレートに示す、単刀直入型であり、イラストは新商品の場合によく見られる「商品使用の説明」型であり、コピーに記述した商品の魅力点とは余り一致しないイラストであった。コピーの上には、フリルの袖口のブラウスを着た女性の両手が、V字形にくびれたアイボリー石けんを、刻み目の所で糸で割ろうとしているイラストが付き、そしてイラストのスペースと同じ縦長のスペースに、次のように書かれていた。

「アイボリー」は、精選された化粧石けんの上品な品質の全てを備えた洗濯石けんです。
そして**純度99.44パーセント**です。

淑女は、この石けんが特にレース、幼児の衣類、絹の靴下の洗濯及び手袋や繊細な生地や微妙な色合いをした品物全ての清浄に向いていて、そして通常の品質以上の石けんの使用が、日常必要になるような御家庭で、様々な用途に向いていることがおわかりになるでしょう。

浴用、化粧用または乳児用として、それは、化粧用に売られている大部分の石けんよりも好まれています。それは、より純粋ではるかに満足がゆき実用的で、そして最上の本物の白色カスチール石けんの望ましい特性を全て持っています。

アイボリー石けんは「**浮く**」のです。

(26) Ibid., 9—11, 『訳書』, 24—26; Schisgall, *Eyes On*, 32—33.

石けんはこのような形をしていますので、あらゆる目的に全く使えますし、あるいは（イラストのように）丈夫な糸で割って二つにすれば、完全な固型石けんで、化粧用にも手頃な大きさです。

お値段は、石けんの品質と大きさを較べても、全ての人にとっても、そして全ての欲求の点からも、最も安価な石けんにしています。お試しください。

至る所で販売中²⁷⁾

この広告が、ページの中央上段、雑誌の題字下、一段6インチのスペースに掲載された。広告媒体は雑誌であり、まだラジオもテレビもなく、全国をカバーする新聞もないアメリカでは発行部数も少なくオーディエンスも限られていたが、地域カバレッジが最も大きく、媒体到達率はかなり高かったと考えられる。

そして次に、遅れてやっと届いた大学の化学の教授の証言広告が、1883年1月23日の週刊誌『ハーパーズ・ヤング・ピープル』に掲載された。コピーは広告界ではテストモニアル型と呼ぶ、分析データを示す証明型であり、証明者のタイプは専門家であり、視覚化方法は3種類の石けんの成分を表にした図表型であった。コピーは、「最高の『カスチール』及び『イギリスの標準的な白色』石けんとプロクター&ギャンブル社の『アイボリー』石けんの比較」で始まり、中央にこの3種類の石けんの、水分、脂肪酸、ソーダ（化合物）の成分比が比較され、その下に、各石けんの脂肪酸の化合アルカリ中の比率が示され、更に100パーセント中の本当の石けんのパーセンテージが書かれた表が載っている。更にコピーは、「この分析と比較は、プロクター&ギャンブル社『アイボリー石けん』が驚くべき純粋さを持ち、そしていかなる点でも飛び切り優れたものであることを示しています。洗濯石けんとして、これ以上優れたものではなく、そしてわずかに最も厳選された植物油『カスチール』石けんがこれに匹敵するだけです。」と続き、小文字で「上記の全てを謹んで提示致します。B・シリマン、エール大学医学部化学教授、コネチカット州、ニューヘブン。1882年12月23日。」と締めくくられ、教授名と大学名のみは大文字で記されていた。²⁸⁾この広告は、雑誌の最初のページの雑誌名と編集欄の下全てを使って、4分の3ページ大のスペースに載せられた。広告媒体は雑誌だが、その雑誌の中でも、より限定されたオーディエンスから、若い年令層のオーディエンスを対象とした。そし

²⁷⁾ FIRST IVORY SOAP AD, 1882. Photograph, P&G Archives; Schisgall, *Eyes On*, 31, 33–34; Leaf, *It Floats*, 11, 『訳書』, 26–27。コピー・フォーマットの型と視覚化方法の種類については、小林太三郎『現代広告入門〔第二版〕』（ダイヤモンド社、1983年）、186–7, 192–5, を参照。

²⁸⁾ IVORY ADS—HARPERS YOUNG PEOPLE, 1883. Photograph, P&G Archives; Schisgall, *Eyes On*, 34.

て、同じ広告が、当時高い評価を得ていた全国雑誌『ザ・センチュリー』、1883年2月号に初めて1ページ全部を使って掲載された。そしてより広いオーディエンスを対象とした雑誌に、プリンストン大学H・B・コーンウォール教授の証明も含めて、この証言広告は掲載されるようになった。⁽²⁹⁾

そして以後、P & Gの広告はより洗練された、イメージ豊かなものへと発展して行った。そしてそれを支えたのは、並々ならぬハーレーの努力であった。ハーレーは、新刊のあらゆる月刊誌に詳細に眼を通し、素敵な挿絵を見つけては、その挿絵画家の名前を書き留め、彼らに手紙を書いて、P & Gのために広告デッサンを画いてくれるよう依頼した。十分なお金を支払い、そして時にはコンペをやり、最優秀デッサンに多額の現金を賞金として与えた。そして時には署名入りのデッサンも現われるようになった。当時有名であったマックスフィールド・パリシ、W・グラヴィル・スミス、アリス・バーバー・ステファنزのような挿絵画家に、1000ドルもの代金を支払い、ヨーロッパの模写手法を研究させるために2人の部下を海外に派遣した。⁽³⁰⁾ 非常に金のかかる広告は、全く不必要な浪費のようにさへ、他の取締役たちには思えたが、しかし彼らですら、この新しい石けんは、差別化された唯一無比のイメージを持った名前にならねばならないことに同意していた。⁽³¹⁾ そしてどれだけ金を費したかは、息子のロドニー・プロクターが後に、「彼〔父〕は一度、共同出資者たちには何も言わないで、10万ドルの広告契約を結んだ。彼らが反対するのは判っていたから」と述べている程である。⁽³²⁾

1884年2月5日の『ハーパーズ・ヤング・ピープル』誌に、お伽話のようなイラスト入りの広告が載っている。コピーは童話の一場面を想起させる漫画型であり、イラストは「セッティングを伴う商品」型と空想的なものをテーマにした「幻想的な効果」型の混合型である。雑誌名と編集欄の下に、半ページ大のスペースに縦長に、多勢の子供たちが、畦道の上を、大きなアイボリー石けんを上に積んだ二輪の荷車を引いている絵が載っている。荷車の前には長い棒が渡してあり、それに十字に交差して3本の長い棒があり、各々の棒を真中から両端へ4～6人ずつ、肩の辺りで両手で押して引張っている。きらびやかな装飾をした荷車の上のアイボリー石けんを、手前側から4人の子供が手で押さえ、石けんの上には、両端に房の付いた「我々の女王に」と書いた旗を両手で持った、背中に羽を生やした子供が片膝を立てて座わっている。

(29) Hungerford, "Steadfast," Chap. 7, 4-5; Leaf, *It Floats*, 11, 『訳書』, 27; Schisgall, *Eyes On*, 31; "Procter," *Moonbeams*, 1.

(30) *Ibid.*, 1; Hungerford, "Steadfast," Chap. 7, 5-6; Schisgall, *Eyes On*, 35; Leaf, *It Floats*, 3, 11-12, 『訳書』, 13, 27-28.

(31) "Procter," *Better Advertising*, 2.

(32) Memo on interview with Rodney, 1.

子供たちは全員色々な帽子をかぶっている。そして荷車の後をまた多勢の子供たちが押している。そして行列の前を1人の子供がびっくりしたような顔をして走っている。行列の向こうの林の中では、また多勢の子供たちが荷車や荷車の上を見上げている。そして広葉樹林の向こうには空が広がり、雲も浮かび、左手の中空には、一匹の黒いこうもりが羽を広げて、この行列を見ている。そして畦道の端の、手前の畑の辺りに、もう1人、背中に羽を生やした子供が物知り顔に右手を腰に当て、左手を「どうです、これを御覧下さい」とばかりに手を広げている。そして畑の野菜の間に、パルマー・コックスと署名してある。そして枠で囲ったイラストの下に、「贈り物」と題して、次のコピーが書いてある。

「美しくそして綺麗にするものより以上に
女王に差し上げるのに
よりふさわしいものは何でしょう。
山の頂きに積もる雪が輝くように
彼女のローブやレースを美しくするでしょう。
そして、それを使う者だけが知る
あの赤いほてりを彼女のほほにもたらず。

今や何人かの人は……と考えるだろう。
高貴な心にふさわしい贈り物の中で、……
あの珍しいルビーや光るダイヤモンドは
より心地よく彼女の目を楽しませるでしょう。
しかし**アイボリー石けん**を積む私たちの荷車が
十分に彼女の心を喜ばせるだろうことを
私たちは知っています。」

このコピーの中には、P&G を想起させるものは何もなく、最初の証言広告に付いていたようにわずかにそのコピーの下の注の小文字で「もしあなたの食料雑貨店にアイボリー石けんがなければ、シンシナチのプロクター&ギャンブルに、郵送料として、2セント切手6枚をお送り下さい。そうすれば、あなたに大きな**アイボリー石けん**1個を**無料**で進呈します。」と書いてある中に、同社の名を見出すことができるだけだった。⁽³³⁾

そしてこれらのイラストは好評を博し、やがて包装紙何枚でイラストを差し上げますという形に発展して行った。1896年頃のイラストは、「10枚のアイボリー石けんの包装紙で」と大きなキャプション説明文が付いている。このイラストのコピーは単刀直入型で、イラストは「セッティングを伴う商品」型である。そのイラストでは、7、8才のブロンドの髪を真中から分けた女の子が、赤いドレスと赤いブーツを履き、腕を肘まで上げ、ドレスのスカートの前の部分を上げて、下の白い下着が見える形で、画面の中空に掛かったひもに、ピンクのケープを左手で掛けようとしている。そのひもの左端には洗濯ばさみで、長い髪をした淡い水色のロングドレスを着た人形が髪ので止められていて、その右には羊のぬいぐるみが尻尾の所で止められ、その横には白いハンカチが広げて2ヶ所で止められて、干されている。女の子の体はかなり前傾していて、右手は大きな茶色の木の洗い桶の上に乗って体重を支えている。洗い桶の中

(33) IVORY ADS, 1884. Photograph, P&G Archives.

には、裸になったり服を着た、人形やぬいぐるみ、人形の帽子などが入っている。そしてその桶は、使い古した風呂の台の上に乗っていて、その同じ台の桶の手前に、アイボリー石けんが置いてある。その台の下には、茶色のストレートのロングドレスを着た、長いプラチナ・ブロンドの髪の人形が横たわり、その斜め横に同色の幅広の帽子が転がっている。そしてその帽子の真横にモード・ハンフリー（映画スター、ハンフリー・ボガートの母親）と赤い字で署名がしてある。そしてその署名の下にかなり大きな字で「ある忙しい一日」と題が付けられている。絵が画いてある周囲は淡いピンクで、人や物の横にはやや茶色がかって影が付けてあり、その他は白いままである。そして女の子のブーツの下に、コピーが次のように書かれている。「10枚のアイボリー石けんの包装紙で。この絵のコピーを、複写版でもなく、あるいは安物の紙でもなく、送料当方負担で、郵送致します——但し、1人に1枚のコピー以上はどなたにもお送りしません。プロクター&ギャンブル社。オハイオ州、シンシナチ」そしてその下に小さく、³⁴⁾「あなたの住所を同封のことお忘れなく」と書いてあった。

1883年になると、ポスターも出来、更に広告販売活動は盛んになって行く。1894年のアイボリー石けんのポスターは、彫りの深い長い髪の女性が、頭に洗濯をする時のフリルの付いた帽子をかぶった、やや左斜め前から見た上半身のデッサンが載っていて、その女性の上に弧状にアイボリー石けんという字が大きく書かれ、帽子のフリルの所にプロクター&ギャンブル社とアイボリー石けんの文字が書かれていた、木の額縁に入ったポスターだった。そして額縁の下枠の中央に「それは浮く」と浮彫りにされていた。³⁵⁾

また多色刷の美しいポスターも残っている。1880年代後半のあるポスターは、濃い紫の服を着た若い女性の左の横顔の上半身が載っていて、肩には白いレースのケープを掛け、そのケープの上を画面全面に、弓状に横切って、大きく「プロクター&ギャンブル社の石けん」と文字が入り、それと並行してやや上の、ギャザーの付いた白い襟巻に、小さく同じ文字が入っている。女性は上に紫の羽毛をつけた白い帽子をかぶり、帽子には濃い紫のリボンが結んであり、リボンの少し上に、弧状に同じ文字が入っている。女性の髪は黒く、澄んだ瞳に、ほほはやや赤味を帯び、唇は薄い紫で、背景は女性の周りは淡い黄色で、その他は白地であった。そして女性の絵の下に中央に、中くらいの文字で「純粹」と書かれている。こうしたポスターは食料雑貨店の店頭や店内の棚の脇に貼られたものと考えられる。³⁶⁾

このようにして広告活動は広がっていったが、有名な「それは浮く」の広告スローガンが単

34) Schisgall, *Eyes On*, 35; Procter & Gamble, *Celebrating 100 Years IVORY Soap As America's Favorite*, booklet, (1979), 23; Leaf, *It Floats*, 70, 『訳書』, 105—6。

35) *Ibid.*, 56, 『訳書』, 84; IVORY ADS (POSTER), 1884. Photograph, P&G Archives.

36) P&G, *Celebrating 100*, 18.

独で現われるようになるのは、かなり遅く、広告が始まって10年後の『ザ・センチュリー』誌、1891年7月号であった。コピーは単刀直入型で、イラストは「セッティングを伴う商品」型と「見出しの劇化」型の混合型である。茫茫たる草の川岸に、半袖半ズボンの黒人の男の子が、アイボリー石けんの上の端に細い棒を突き刺し、その上に布切れの帆をつけて、川に浮かんで流れて行くのを、両手を膝に当て、中腰になりながら、じっと見つめている。そして茫茫たる草が続く左端の上の方に、家が建っている。右端の上の方には枠付きで、小さな挿絵がまた描かれ、頭に白いフキンを巻き付けた、半袖のエプロン姿の黒人の母親が引戸の棚を開けて、瓶などの間を「あれっ」という顔で捜している。「アイボリー石けんは、子供が浮かべて遊んでいますよ」と言わんばかりのことを想起させる。この広告は、1ページ全面を使い、そのイラストの上には、「独占記事 88」と書かれており、数字は連続回数を示し、広告がシリーズで掲載されていることがわかる。このイラストには署名がないが、『ハックルベリーフィン』の挿絵画家、E・W・ケンプルの作品であり、彼得意の黒人の子供が描かれている。⁽³⁷⁾

また当時は、テレビもラジオもなく、言葉によるイメージ・メイキングが最も重視された時代で、そのイメージ・メーカーである詩人が多大な敬意を払われていた。ハーレーが、アイボリー石けんの広告の中で、しばしば詩歌を登場させ、そして読者から創作詩を募集するコンテストを誌上で行なった。但し応募にはアイボリー石けんの包装紙1枚を同封しなければならなかった。そして最優秀作品には300ドルが提供され、掲載された詩には2ドル50セントから10ドルが支払われた。数千の詩が寄せられ、またアイボリー石けんの販売はブームとなった。⁽³⁸⁾

またハーレーは、徐々に雑誌広告の掲載位置を決め、読者に次の号の広告を期待させるようにした。広告は、雑誌の最終ページによく載せられるようになった。息子のロドニーは、父が次のように述べたとしている。「どんなにかしばしば、帰宅した時に、本の裏表紙がよく剥がれているか、お前だって知っているだろう。その時お前が見る最初のものは、アイボリーの広告なんだよ」まさに雑誌が、社会の知識・情報源の時代であった。⁽³⁹⁾

こうして広告による販売促進が進展している一方で、会社も生産体制も大きな転換点を迎え

(37) FIRST FULL-PAGE "IT FLOATS" AD, 1891. Photograph, P&G Archives; Schisgall, *Eyes On*, 34; Leaf, *It Floats*, 12, 89, 『訳書』, 28.

(38) Schisgall, *Eyes On*, 35. 1890年代のアイボリー石けんの広告の力を示す例として、P&Gシンシナチコーポレートアーカイブスト本社企業記録保管担当、エド・ライダーは次のような例をあげている。「1983年、私はある婦人から電話を受けました。婦人の祖母が、いつも彼女に、アイボリーのある詩を暗誦してくれるのだそうです。彼女はその詩を写して、その詩がいつのものか知りたかったのです。我が社の文書ファイルを照合した結果、婦人の祖母が覚えていた広告は、1896年のアイボリーの広告であることが判明しました。この老婦人は、子供の頃読んだアイボリーの広告を、ほとんど90年近くも覚えていたのです」(1984年著者聞き取り)

(39) Leaf, *It Floats*, 12, 67, 『訳書』, 28, 101-2; Memo on interview with Rodney, 1.

ていた。まず会社を取り巻く社会・外部環境が大きく変化していた。そして次に、第一世代も年老い、P & Gに第三世代が入り始めた。最後に、販売の拡大及び本社工場の火災により、新工場が建設され、研究体制も確立し、会社も株式会社になり、株式も上場された。

1880年代に入ると、P & Gを取り巻く社会・外部環境は大きく変化して行った。まず第一に、シンシナチの産業構造の変化、第二に、交通輸送体系の運河から鉄道への移行、第三に、電灯業の発展であった。1870年代末までには、それまでシンシナチの主要産業であった食肉加工業が、豚・牛の新しい生産中心地に近く立地するために、より西部へ移動し始めていた。そのため、ろうそく・石けんの原料をより遠くから入手しなければいけなくなって来た。この影響はゆっくりと、しかし徐々に応えて来ていた。またこの時期、大鉄道が出現し、シンシナチ近郊でも鉄道の合併が進んでいた。そして運河から鉄道に交通輸送体系は移っていた。P & Gの工場も倉庫も、蒸汽船やはしけの積込作業に便利のようにオハイオ河の傍に位置していたが、この頃までには製品出荷の9割は鉄道に依存し、貨物駅まで荷馬車で運搬する費用は、年間約6万ドルにも上っていた。工場内に引込線を持てば、それは全て節約できる金だった。まだこの当時でも、同社の主要利益源の1つはろうそくであったが、最後に電灯業が発展し始めたことによって、命運を絶たれることが明白になった。このことを一番強く痛感したのは、至る所を盛んに、もう当時は列車で巡回販売していたハーレーであり、そのため益々彼は石けんの販売を強く推し進めていたのであった。⁽⁴⁰⁾

またこの時期、人的側面でも大きな変化があった。1880年には、創業者のウィリアム・プロクターは80才、ジェームズ・ギャンブルは77才になり、共に年老いていた。また創業者から数えて第三世代で、ウィリアム・アレクサンダー・プロクターの息子、ウィリアム・クーパー・プロクターが、1883年P & Gに入社した。そして1884年、ウィリアム・プロクターが死去した。⁽⁴¹⁾古い世代の退場と新しい世代の登場であった。

最後に企業組織が、生産の面でも、販売の面でも、研究開発の面でも、組織体制の面でも、近代的な企業組織として確立した。そしてその近代化の端緒となったのが、セントラル街の製造工場^{プラント}の火災であった。1884年1月7日昼過ぎ、セントラル街の製造工場の東側真中当たりの^{ランド}豚油倉庫から火が出、次に西側のろうそく工場、南側の石けん・ろうそく倉庫に燃え広がった。極寒の季節で、消防隊員のホースの水もたちまち凍り、消火活動はほとんど不可能で、火は夜まで燃えさかった。ただ幸い、北側の石けん工場ともう少し南にあった補助工場は助かった。⁽⁴²⁾

(40) Hungerford, "Steadfast," Chap. 6, 13–14, Chap. 8, 1–2; Leaf, *It Floats*, 58, 『訳書』, 87; Schisgall, *Eyes On*, 36; "Procter," *Moonbeams*, 2.

(41) Leaf, *It Floats*, 57, 『訳書』, 85–86; Hungerford, "Steadfast," Chap. 8, 6.

(42) *Ibid.*, Chap. 8, 3–4; Leaf, *It Floats*, 60–61, 『訳書』, 90–91; Schisgall, *Eyes On*, 36–37.

火災が発生した時、ウィリアム・アレクサンダー・プロクターは、クィーン・シティー・クラブで昼食中であったが、電話を受け、貯蔵庫の油が燃え上がっていることを聞くと、直ちに辻馬車を走らせ、凍りついた街をウェスタン・ユニオンの事務所に向かった。そしてそこで、シカゴ商品取引所の同社のチーフ・バイヤーのウィリアム・ローガンや、ニューヨーク、カンサス・シティ、ニューオリンズ等に、電報を打ち、かつてはろうそく生産の副産物として安く手に入り、それを重要な成分として石けんを作っていたが、当時は石けん生産が非常に伸びたため、入手しにくくなっていた、石けんの原料の赤油を直ちにあれば全部買うように指示した。このウィリアム・アレクサンダー・プロクターの迅速な決断により、P & Gは原料を安全に安く確保することができ、更に引き続き発展することができたのである。⁽⁴³⁾

火災の損害に対して、保険会社は20万9000ドル支払い、当面の生産削減の影響は調整できたが、成長するにつれてつぎはぎのように隣接地を買収して拡大していた製造工場を、今度は全く新たに建設する必要が生じた。鉄道の便も良い、新たな場所が捜され、その上に新鋭工場を建設することになった。そしてシンシナチの中心地から、約7マイル（11km）北のミル・クリークの谷あいの流域、ビー・ライン鉄道の近くに55エーカー（約22万2600平方メートル）の土地を購入することを決定した。⁽⁴⁴⁾

しかし新製造工場を建設するには多額の資金が必要であった。100万ドルの資金調達をするために、ハーレーが選ばれ、ニューヨークに彼は行った。マーカンタイル銀行の役員に会い、同行の頭取がシンシナチを訪れ、ローンは同年末承認された。⁽⁴⁵⁾

新しい工場敷地は、アイボリーデールと命名され、ジェームズ・ギャンブルによって、1885年3月23日、鋳入れが行なわれ着工された。建設予定の30の建物の内、ろうそく工場になる予定の建物を残して、20の建物が完成した1886年10月、シンシナチの著名人を、アイボリーデール工場まで特別列車で招待し、火入れ式が行なわれた。そして人々は、石けんの生産が開始されるのを見た。ベルトコンベヤー方式の大量生産で、旧工場の日産量20万個の倍の40万個が生産可能で、引込線のプラットフォームは一度に20台の貨車に積込むことができた。機関車には、月と星のP & Gのトレードマークが付いていた。建物は赤レンガで縁取りした灰色の石灰岩造りで、広い芝生と花壇が広がり、工場の周囲には木が植えられていた。そして従業員のための野球場施設も作られていた。⁽⁴⁶⁾

(43) *Ibid.*, 36—38; Hungerford, “Steadfast,” Chap. 8, 5; Leaf, *It Floats*, 60, 『訳書』, 90—91.

(44) *Ibid.*, 58—59, 61, 『訳書』, 88, 91—92; Schisgall, *Eyes On*, 38.

(45) Hungerford, “Steadfast,” Chap. 8, 11—12; Leaf, *It Floats*, 62, 『訳書』, 94; Schisgall, *Eyes On*, 39.

(46) *Ibid.*, 39—41; Leaf, *It Floats*, 62, 64—65, 『訳書』, 94, 96—98; Hungerford, “Steadfast,” Chap. 8, 11, Chap. 9, 1, 3—5.

また販売の面でも、企業組織として、この時期確立した。ハーレー・プロクターは、販売計画の一般原則を確立し、個別に包装され差別化された石けんでブランド名を確立させ、大幅な売上げ増加に成功していた。まず販売計画の一般原則として、運賃無料・固定価格制度が採用された。この一般原則の定着により、販売は組織化され、体系化された。そして計り売りの石けんから、アイボリー石けんに主要製品は転換し、更に新たに導入したブランド、レノックスによって、ブランド戦略は定着し、売上げは上昇した。⁽⁴⁷⁾

販売計画の一般原則としては、まず固定価格制度が採用された。この固定価格制度によって、ハーレーは卸売商（中間業者）に、契約価格で小売商に販売させようとした。1879年10月15日の「プロクター&ギャンブル社の石けん価格表」には次のように書かれている。「**特別の通知**。このカードに名前の載っている全ての石けんは、協定に従い、以下に与えられた価格と条件によってのみ、販売されること」そしてその下には石けん名、価格、単位数量が、9種類の計り売り石けん、11種類（14サイズ）の箱売り石けん毎に書かれている。たとえば一番高い計り売りの「斑点入りドイツ」石けんは1ポンド5 $\frac{1}{4}$ セント、一番高い箱売り石けんの「アイボリー」100ヶ入りは1箱6ドルであった。そして、裏ページには、「**条件**。出荷の日から60日以上長期には与えられないし、現金販売に2パーセント以上の値引はしないこと。そして現金割引は、現金が納品受領日及び貨物引換書受領日以前に送金された場合にのみ、認められる。」と書かれていた。そしてこの固定価格制度は、1913年再販価格維持制度が裁判で法律的に無効であると宣告されるまで続いた。⁽⁴⁸⁾

次に、1885年に手に合うように楕円形をした黄色の洗濯石けん、レノックスが発売された時には、運賃無料制度が導入されていた。そしてまた同時に、石けんを5箱注文すれば、「タウン・トーク（町の噂）」石けん1箱^{3箱}を無料で進呈し、店頭用サインや広告ビラ、吹き流し等の広告材料も一緒に送った。同年10月24日付の顧客へのレノックス石けん新規販売の勧誘の手紙の中に、割引によってどれだけ得かを数字で示した後、次のように書いている。「貴方がすべき全てのことは、その石けんを、仲買業者に貴方が買いたいと注文することです。そうすれば仲買業者は当社に、商品の出荷を注文します。そして貴方が当然受け取るべき無料の石けんと全ての広告物が得れることを確かめて下さい。そして我々は、貴方の御商売の場所の最寄りの鉄道の駅までシンシナチから運賃を前払いし、そして貴方の町の貴方の所まで、この同じものを委託で運送致します。」そしてこの販売方法が定着して行った。⁽⁴⁹⁾

(47) *Ibid.*, Chap. 7, 7; Brown, "Intimate History," 5; "Procter," *Moonbeams*, 2.

(48) Price List Procter & Gamble Soaps, Oct. 15, 1879; P&G Archives; Leaf, *It Floats*, 72, 117, 『訳書』, 107-8。

(49) Letter of Procter & Gamble to new customers, Oct. 24, 1885, in File SA S-c 1885; Letter of Procter Gamble to customers, Jan. 15, 1887, in File 80-45; both in P&G Archives; Leaf, *It Floats*, 59, 62, 『訳書』, 89, 93。

ではどれだけブランド製品が急成長し、それと比較して従来の計り売り石けんの比重が低下して行ったかを具体的に見てみよう。P & G全体の石けん販売量は、1876年25万5185箱、1878年34万7490箱から、1889年には79万9573箱に急上昇している。1878年ホワイト石けん（後のアイボリー石けん）が新発売された時には、計り売り石けんの最高級品、「斑点入り ドイツ」石けんは、8万4612箱、ホワイト石けん2万38箱が売れている。1879年7月にアイボリー石けんが発売されると、最初はなだらかな成長であったのが、1883年に急成長を始め、この年アイボリー石けんは5万8546 $\frac{1}{2}$ 箱売れ、初めて「斑点入り ドイツ」石けんの販売数量を抜いている。1884年8万箱、1885年11万箱、1886年12万箱と売上高を伸ばし、1887年には新たに6オンスのサイズを新発売し、2サイズ合計で21万箱と伸び続けている。1885年に新発売されたレノックス石けんは、同年9万2580箱売れ、一挙にブランド製品として急成長し、1888年には24万922箱売れている。一方、計り売りの「斑点入り ドイツ」石けんは、むしろ減少を始め、1889年には3万6104箱まで売上高は落ちている。1889年のアイボリー石けん25万6000箱とレノックス石けん24万3000箱の販売合計量約50万箱は、同年の全石けん販売数量約80万箱の62.5%に当たり、ブランド製品が完全に計り売り製品を駆逐したことが明白である。そしてブランド製品投入前の1877年の販売数量約30万箱を見ると、同社の急成長はこのブランド製品2石けんだけで達成されたことがわかる。

レノックス石けんの発売に際して、アイボリー石けんとは差別化した広告を行ない、^{イン・ストア}店内用の多種多様な販売促進物を小売店に送った。アイボリー石けんの広告では、「ナプキン、ハンカチ、食卓用リネンなどを、これで洗濯すれば、どんなに綺麗に美しくなるでしょう」と繊細な小物を洗うのに適していると広告し、レノックス石けんの広告では、同じ高級品の洗濯をイメージしながら、洗濯屋でも使っていると専門性を強調して、より激しい洗濯に向いていると広告している。そして、「レノックス石けんは、何でも最上のものでしか使われていないような、私たちの大都市の数百もの最高級住宅地の洗濯屋さんのもはや必需品になっています」という広告文の手紙が、各地方の家庭にダイレクト・メールで送られた。そしてこの圧倒的な広告活動に支えられて、レノックス石けんは、もう1つの花形製品となり、従来レノックス石けんの顧客を対象としていた同社の「斑点入り ドイツ」石けんやオレイン石けんの販売を減少させてしまったが、1880年代後半のP & Gの発展を、アイボリー石けんと共に助けたのであった。⁽⁵⁰⁾

そしてこのアイボリー石けんとレノックス石けんの登場により、P & Gは低価格で高度に効果的なブランド商品の大量生産・大量販売への道をはっきりと歩み始めたのであった。しかも

(50) *Ibid.*, 62, 70–71, 『訳書』, 93, 106–7; Schisgall, *Eyes On*, 41.

表1 斑点入りドイッツ石けん

(箱)

	1878	1879	1880	1881	1882	1883	1884	1885	1886	1887	1888	1889	1890	1891
1月	7742	6450	8668	8076	5619	4558	3832	4321	3904	5476	2685	1911	3200	2783
2月	6103	6592	6215	5157	5359	3243	1810	4925	3676	3579	12796	1309	3395	3186
3月	6564	6308	2627	7327	3629	5602	5963	3823	5668	9090	5690	1426	3796	2097
4月	7409	7200	3026	8342	2499	4580	4368	3251	11136	15991	5277	4125	3402	2844
5月	8157	8437	4349	7119	4089	4897	7030	6896	2677	23760	714	3156	3218	4765
6月	6862	6533	6794	7147	4772	4421	6315	9820	5855	15748	2481	3119	2357	3443
7月	5855	6339	6467	7551	3050	5165	3474	2719	5939	6546	3034	3177	4490	
8月	9274	7538	5049	8526	4547	4752	2694	3900	4787	3424	1337	2790	4494	
9月	7916	10909	4762	11945	6521	6084	6918	4125	6529	13331	3992	4356	2610	
10月	6219	9043	11148	10364	3690	3731	4405	3708	5790	5934	4301	3239	3220	
11月	7125	7287	5829	3224	3482	4251	3642	8548	5458	3993	3453	2767	5536	
12月	5386	8018	3619	1410	3604	4305	2909	1948	3869	8529	524	4729	2065	
計	84612	90654	68553	86188	50864	55689	53360	57984	65288	115401	46284	36104	41783	

〔出所〕: H. T. Procter Notebook, 1; P&G Archives.

表2 ホワイト石けん・アイボリー石けん

(箱)

	1878	1879	1880	1881	1882	1883	1884	1885	1886	1887	1888	1889	1890	1891
1月	2230	1178		601	537	572	2085	1307	488	1173	2288	603	2570	1786
2月	2169	1327		714	1537	790	1871	1173	922	1992	1992	822	633	2708
3月	1847	1798		798	1973	922	1992	1992	822	633	2708	822	633	2708
4月	1805	1654		757	2694	687	2702	2555	1604	839	1764	896	2842	3138
5月	2006	1492		641	3381	1253	835	1604	839	1764	896	2842	3138	833
6月	1407	1794		825	1535	888	3640	839	1764	896	2842	3138	833	795
7月	1723	1197	825	1535	888	3640	839	1764	896	2842	3138	833	795	1845
8月	1635	980	1535	888	3640	839	1764	896	2842	3138	833	795	1845	1293
9月	1498	1763	1827	825	1619	903	2280	833	3138	833	3138	833	795	2722
10月	1135	1254	3327	396	1827	995	1845	795	2722	454	4513	1192	9843	343
11月	1468	497	1779	882	1488	430	1293	655	2448	1073	4154	430	6548	261
12月	1115	369	1028	892	1214	366	937	512	2121	371	3772	314	5079	258
計	20038	15303	10321	9007	25960	9463	22652	8701	30762	9485	58546	8063	87823	4846

〔出所〕: H. T. Procter Notebook, 15—16.

表3 レノックス石けん (箱)

	1885	1886	1887	1888	1889	1890	1891
1月	1619	11937	10067	15701	24591	19746	14649
2月	3539	6724	14623	33401	17451	18066	14994
3月	8279	8549	19901	37444	27072	19329	16142
4月	8204	9246	10129	13211	22122	24398	17808
5月	6238	8189	12761	11130	20221	20601	19515
6月	7535	10480	16834	13562	17909	15650	21439
7月	8595	10464	23241	11048	16778	19453	
8月	10910	5806	29413	21974	23717	16685	
9月	8134	6559	22208	25970	23705	19759	
10月	9399	15432	12120	25862	17321	24335	
11月	10130	16641	10778	15519	18809	10758	
12月	9998	9246	13557	16100	13550	9026	
計	92580	119273	195632	240922	243246	217806	

〔出所〕: H. T. Procter Notebook, 21.

表4 石けん (全種類)

(箱)

	1876	1877	1878	1879	1880	1881	1882	1883	1884	1885	1886	1887	1888	1889	1890	1891
1月	15183	21916	27407	28600	33917	31650	30544	41041	42557	51233 $\frac{1}{2}$	59959 $\frac{1}{2}$	57867	58328	72864	67199 $\frac{1}{2}$	54845 $\frac{1}{2}$
2月	19693	20166	21950	26539	28729	31679	33306	36384	33293	52122 $\frac{1}{2}$	48245	56633 $\frac{1}{2}$	93720	57681	66802 $\frac{1}{2}$	61698
3月	21564	30458	25860	35511	23477	42073	29284	40928	48253	66473 $\frac{1}{2}$	68507	85104 $\frac{1}{2}$	96900	68272	69219 $\frac{1}{2}$	57958 $\frac{1}{2}$
4月	19436	23652	31640	34200	28018	39048	34390	43624	53431	63331	60122	64399	52178	69940	74907	65621 $\frac{1}{2}$
5月	17657	27670	32050	32184	28106	36044	33162	42723	57424	58641	42833 $\frac{1}{2}$	77347 $\frac{1}{2}$	48553	72010	64155	75986 $\frac{1}{2}$
6月	20280	21823	26950	32926	29115	43158	39692	36659	51041	61293	53770	74067	47287	65376	54291	71237 $\frac{1}{2}$
7月	22806	20888	28155	35044	28385	32845	29327	41348	42495	51370	61163 $\frac{1}{2}$	66046	48474	54787	72840	
8月	24672	28474	33263	38744	32144	36966	34317	47157	44770	64862	54117	81966	72647	80816	65781	
9月	20794	25889	31666	37070	33869	42645	37602	53507	59401	68548	58287	83112	72670	82775	71277 $\frac{1}{2}$	
10月	24300	30053	33450	44327	39713	43954	39959	53036	61403	67754 $\frac{1}{2}$	67881 $\frac{1}{2}$	62168	78626	68200	77025 $\frac{1}{2}$	
11月	26000	23711	28963	41684	35388	35368	38360	48536	42017 $\frac{1}{2}$	59801	66156 $\frac{1}{2}$	44888	47388	58849		
12月	22800	22622	26136	41113	29876	22407	29231	34080	38085 $\frac{1}{2}$	53620	43912 $\frac{1}{2}$	60865 $\frac{1}{2}$	49290	48003		
計	255185	297322	347490	427942	370737	437837	409174	519023	574171	719150	684955	814464	766061	799573		

〔出所〕: H. T. Procter Notebook, 11-12.

その販売は、大衆的な消費者への直接訴求を、アイボリー石けんのマーケティングの最初から指向していた。アイボリーデール工場が完全操業を開始した、1887-1888年の会計年度で、販売高約 300 万ドルに対して、42万9828ドルの利益を計上していた。⁽⁵¹⁾

この時期、研究開発の面でも確立が進んでいた。ハーレー・ジェームス・モリソンにより、大学で化学教育を受けた技術者が多数雇用され、研究開発の組織化が進んだ。1887年夏、エール大学の化学専攻を卒業したプロクター兄弟の甥、ハーレー・ジェームス・モリソンがP & Gに入社した。モリソンは最初は様々な製造部門に配置転換され、製品の品質を調べ分析していた。石けん釜で働く現場の職人にとって、長年の徒弟制度と経験によって得た技術に、学卒者のモリソンが自分と違ったことを言うのを欲っしてはいなかった。しかし、ジェームズ・ノリス・ギャンブルの激励の下で、モリソンは大学教育を受けた技術者の研究所スタッフを集め始めた。そして1890年には、アイボリーデール工場を絶え間なく出入りする原材料と最終製品を常にチェックし続ける中央分析研究所を設立した。そしてこの研究所が、製造工程にとって、実質的な科学技術の援用に以後役立ち、研究所の発見が新製品や製品改良をもたらすこととなり、P & Gの将来に大きなインパクトをもたらした。このような研究所の創設は、ギャンブル家の人々にとっては、創業以来の夢であったし、研究開発の組織化は、P & Gの中でのギャンブル家の役割が終わったことを意味した。⁽⁵²⁾

最後に、組織体制の面でも、この時期P & Gは、企業組織として近代化され確立した。そしてこの企業組織体制の近代化を推し進めたのは、第三世代のウィリアム・クーパー・プロクターであった。クーパーは、従業員利益分配制度等の様々な改革をP & Gにもたらし、労使関係の協調に努めた。そしてその後、同社は株式会社になり、株式を上場し、近代的な企業組織体制を整えた。

ウィリアム・クーパー・プロクターは、1883年ニュージャージー大学（現在のプリンストン大学）卒業の直前に、P & Gに入社し、工場の一番下の現場から働き始めた。現業の第一線の職場で、労働者と一緒に作業ズボンをはき、松脂や塩をシャベルですくい、昼には持って来た茶色の紙袋から、冷めた昼食を取り出し、床に直に腰を降ろして食べた。そして彼らがどう感じて仕事をしているか徐々に知るようになった。⁽⁵³⁾

時あたかも、労働騎士団の労組員たちが、工場の外で、シンシナチで、そしてオハイオ州内の各地で、労働者の権利擁護を求めている時代であった。クーパーは、そうした時代と状況を反映して、父や叔父に、労働者のために色々な要望をし、実現させた。一つが、長時間労働の

(51) *Ibid.*, 41; Leaf, *It Floats*, 71.

(52) *Ibid.*, 73, 『訳書』, 108-9; P&G, *Memorable Years*, 23-24; Schisgall, *Eyes On*, 41-42.

(53) *Ibid.*, 43-44; Leaf, *It Floats*, 74, 『訳書』, 109-10.

短縮で、手始めに、1885年土曜日が半日休日となった。第二が、労働者への利潤分配で、1887年10月労働者は自らの賃金と全賃金合計との比率に基いて、平均で年収の13.5%の最初の半期毎の配当金を受け取った。これはP & Gが企業利潤を労働者に一定の割合で分配し、労働者の労働意欲を駆きたて、仕事に責任感を持たせ、毎年従業員のほとんど半数が替わる労働移動を防止しようとするものだった。クーパーにとって、工場労働者の士気と福祉こそ、生産の成功の核心と思えた。しかしこの配当金は、労働者たちには半期毎の余剰支払いとやがて見なされ労働意欲が刺激された様子はなかった。⁽⁵⁴⁾

1887年パートナーシップが改訂され、プロクター家が株式会社の過半数を遂に握った。最初は、ウィリアム・A・プロクター、ハーレー・プロクター、ジェームズ・N・ギャンブル、が各々25%、年老いたジェームズ・ギャンブルが17%、デービッド・B・ギャンブルが8%であったが、その年の秋には両家が各々半分出し合って、ウィリアム・クーパー・プロクターに、パートナーとして5%が与えられた。第三世代の最も優れた後継者候補として、クーパーが選ばれた。⁽⁵⁵⁾

1890年に新しい工場や機械設備また新製品の開発と導入のために、新たな資金を得るため、P & Gはパートナーシップを解消し、株式会社となった。プロクター&ギャンブル社は、オハイオ州法では株主の二重責任があったため、ニュージャージー州を登記上の本社として、ニュージャージー州法の下で、7月、株式会社となった。資本金は、1株100ドルで4万5000株の450万ドルとし、その半数を普通株とし、残り半数を利率8%の優先株とした。11名の取締役会役員のうち5名は、もう87才となっていたジェームズ・ギャンブルを除く、5名の前パートナーであった。そしてウィリアム・A・プロクターが社長、ジェームズ・N・ギャンブルが副社長、ハーレー・T・プロクターが第二副社長、ウィリアム・クーパー・プロクターが総支配人、デービッド・B・ギャンブルが総務兼財務担当重役に、各々就任した。⁽⁵⁶⁾

このようにして、1890年までに、P & Gは近代的な企業に変貌を遂げていた。そして第一世代も、早くも第二世代も姿を消し始めた。1891年、同社の株式がニューヨーク証券取引所に上場され、最初の営業報告書が出た年に、創業者の1人、ジェームズ・ギャンブルが87才で亡

(54) *Ibid.*, 74–77, 『訳書』, 110–15; Schisgall, *Eyes On*, 44–49; Hungerford, “Steadfast,” Chap. 10, 3–5.

(55) Schisgall, *Eyes On*, 50–51; Leaf, *It Floats*, 78–79.

(56) *Ibid.*, 80–81; Schisgall, *Eyes On*, 51–54; Hungerford, “Steadfast,” Chap. 11, 1–5.

1905年、オハイオ州の法律改正により、株主の二重責任が廃止されたので、ニュージャージー州の会社を解散し、オハイオ州の会社として再発足した。株式は22万5000ドルが優先株、600万ドルを普通株とした。Leaf, *It Floats*, 84, 100, 『訳書』, 121.

くなり、そしてハーレー・T・プロクターがわずか43才で同社を引退した。ハーレーは自らの株式と債券を売却し、150万ドル強の現金を得、妻の生まれ故郷のニューイングランドに帰り、マサチューセッツ州ウィリアムズタウンに家を建て、年に一度（1906年まで）取締役会や株主総会に出席するほかは、完璧に30年間引退生活を送り、1920年73才で亡くなった。⁽⁵⁷⁾ 1891年、販売要員が別れの言葉を送る集まりで、彼らにハーレーは次のように激励し説いた。「君たちが一体何をやろうとも、アイボリーを大衆の前に示し続けろ。」⁽⁵⁸⁾

そしてP&Gの実際の経営は、ウィリアム・アレクサンダー・プロクターとウィリアム・クーパー・プロクターの父子の手に委ねられた。1895年頃までには、ギャンブル家の積極的な役割は消滅していた。そしてこのプロクター家の2人によって、P&Gは前進し続けた。⁽⁵⁹⁾

時は移って、1961年、アメリカ広告連盟（Advertising Federation of America）は、創世期の広告発展の先駆者として、ハーレー・プロクターを広告栄誉殿堂入りさせた。アメリカ広告連盟は、次のように賞を授けた理由を述べている。「……プロクターは、彼の家族企業、プロクター&ギャンブル社の成長に大きな役割を果たし、そして大きなスペースとカラーの広告の使用を先駆けた。『アイボリー』と有名になった石けんを命名し、そして『純度99.44%』のスローガンを造り出した。その他にも多くの点で、現在一般に広く認められそして利用されている、広告と販売促進の新技术を彼が発展させた」そして今も、ニューヨークの広告クラブには、殿堂入りしたハーレー・プロクターのブロンズの額が掛かっているし、アイボリー石けんは、アメリカの街の至る所で売られている。⁽⁶⁰⁾

P&Gは、19世紀末に近代的なマーケティングを既に実践していた数少ない^{パイオニア}先駆的企業の1つであった。そして、同社は明らかに、ブランド製品の導入と全国的広告の採用によって、大きな発展を遂げていた。1880年代後半のアイボリー石けんとレノックス石けんの販売の急成長により、同社の進むべき道は、はっきりと明示されていた。それは、低価格で高度に効果的なブランド商品の大量生産・大量販売の道であった。しかも、それは、最初から、既存のP&Gブランドの浸食を覚悟しても、新製品を世に送り出すのだという進取の精神に基づいた、「多ブランド戦略」であった。そしてこの精神、考え方が、後に、同社のブランド間競争そしてブランド・マネジメントへと発展し、現在のP&Gの製品ミックスの深さへとつながって行くので

(57) *Ibid.*, 81–82; Hungerford, “Steadfast,” Chap. 11, 5; Schisgall, *Eyes On*, 54–56; Memo on interview with Rodney, 2.

(58) Leaf, *It Floats*, 82.

(59) *Ibid.*, 85.

(60) Advertising Federation of America, “News Release,” May 15, 1961, 1; P&G Archives.

あった。⁽⁶¹⁾

19世紀後半にP & Gが行なったマーケティング活動は、一体どのような歴史上の意味を持っていたのか。それは、それまで中間流通業者が果たしていた流通機能を、P & Gが肩代わりし始めたことを意味していた。まだこの時期には、中間流通業者を通じて製品を販売していたが、広告及び販売促進を、製造業者のP & Gが直接行なうようになったし、商品の発送も、鉄道によってP & Gが直接行なうようになった。そして、中間流通業者の役割は、徐々にP & G内部で低下し始めていた。マーケティング活動を、企業内で行なうことによって、P & Gは大量生産と大量流通を統合化することができ、自らの企業意志を貫徹して、大規模統合製造企業として以後成長して行くのであった。

19世紀後半のビッグ・ビジネスの成立とは、言い換えれば、大量生産と大量流通を統合化した大規模統合製造企業の出現ということであり、旧来の流通秩序が壊れ始めていたことを意味していた。開拓者時代のマーケティングとは、そうした変革期における製造業者の積極的なマーケティングが展開し始めた時代のマーケティングのことであり、中間流通業者が排除され始めた頃のマーケティングのことであった。そして、マーケット・シェアを拡大し、製造業者によるマーケティングの支配に大いに有効であったのが、全国的広告の大規模な利用であった。⁽⁶²⁾ P & Gは、そのようにして急成長を遂げた企業であった。

(61) 白髭『発達史』, 60—61; 同著『新版 広告とPRの研究』(ミネルヴァ書房, 1973年), 37—38。Schisgall, *Eyes On*, 41, Chap. 9, and Chap. 16. 和田充夫『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』(同文館, 1984年), 181。Philip Kotler, *Principle of Marketing* (New Jersey: Prentice-Hall, 1980), 邦訳, 和田充夫・上原征彦訳『マーケティング原理』(ダイヤモンド社, 1983年), 424—25, 455, 458—59。

(62) 鳥羽欽一郎「マーケティングの本質と時代別戦略」(未公開論文), 6—7。Porter, “Marketing,” *Encyclopedia*, 387, 391, 393, 395; Glenn Porter and Harold C. Livesay, *Merchants and Manufacturers* (Baltimore: Johns Hopkins Press, 1971), 9—12, 邦訳, 山中豊国・中野安・光澤滋朗訳『経営革新と流通支配』(ミネルヴァ書房, 1983年), 10—13。Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand* (Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1977), Chap. 9, 邦訳, 鳥羽欽一郎・小林製炭治訳『経営者の時代(下)』(東洋経済新報社, 1979年), 第九章。

〔付記〕内部資料の収集には、プロクター・アンド・ギャンブル、シンシナチ本社企業記録保管担当、エド・ライダー氏の大幅な協力を得たことを記して、深く感謝したい。