

## プロクター・アンド・ギャンブル ——近代的マーケティングの確立——

小林 啓 志

1890年に株式会社化し翌年最初の営業報告書を提出したプロクター・アンド・ギャンブル社(P&G)は、それから組織化への時代を突き進んだ。<sup>(1)</sup>それまでは、かなり個人的な(又は家族的な)色彩の強かった事業経営は、益々組織化された事業経営へと移行していった。1930年に初めて創業者一族以外からレッドウッド・デュプリーが社長に就任する迄の時代は、正にこの組織化への移行の時代であった。1891年までには、もはや事業経営の多くは、創業者一族の手には負えなくなっていた。確かに経営の最高責任者は、いまだにプロクター家の手にあったが、その数は遂に1人になり、そして1930年には、その最高責任者の地位も組織の内部階梯を上がって来た者に譲られ、名実ともに経営者企業へと変身していた。本稿は、1891年から1930年に渡る、P&Gの変遷の歴史であり、その歴史的検討の中から、P&Gのマーケティング活動が如何に組織化されていったかを描きたい。それ故、本稿は、P&Gのマーケティング組織の形成過程を歴史的に探求することを目的とし、そしてその歴史的検討により、P&G内部で近代的マーケティングがどのように何故定着したかを明らかにする。

P&Gにおける1891年から1930年の時代は、大量生産時代のマーケティングの時代であり、近代的なマーケティング成立の時代であった。この時期、P&G内部で、販売要員管理が進み、市場調査も始まっていた。そしてこれら組織的販売体制の確立により、現在のP&Gの基礎が築かれたと考えられる。マーケティング組織の確立により、P&G内部で、生産と流通が統合化され、P&Gは大規模統合製造企業として、以後成長することになるのである。本稿では、1930年レッドウッド・デュプリーが社長になるまでの、19世紀末から20世紀初頭のP&Gの大量生産時代のマーケティング活動を、販売組織に焦点を当てて考察したい。

1891年から1912年までの22年間は、P&Gにとって、大量生産体制の確立と会社のシステム化の時代であった。1891年までに採られていた販売方法に依拠しながら、そのマーケティング努力を基礎として、全社的な生産体制とシステム化を成し遂げたのであった。中間商人を介在し

(1) 1891年以前のP&Gについては、拙稿「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—」『産業と経済』(奈良産業大学)1巻2号(昭和61年)35-58,を参照。

た契約販売価格制度を採りながら、広告活動は拡充を続けた。販売の伸びに対応した形で、P&Gは工場を増設し、大量生産体制は確立した。販売の拡充と生産の確立は、また企業として、P&Gにシステム化を成し遂げねばならなくさせた。それまでのプロクター家とギャンブル家の両家による家族的経営から、人材を両家以外から求め、そうした人々に経営の移譲を図らねばならなくなっていた。そしてそのためには、人材の育成を図らねばならなくなっていた。

では、まずどのようにマーケティング努力を拡充していったのであろうか。従来の販売方針を貫きながら、P&Gは更に積極的な広告活動を展開した。1891年に、取締役会はアイボリー石けんの広告だけに、総額5万ドルの広告契約を結ぶ承認を与えた。広告予算の大部分は、雑誌と新聞との契約であった。実際に同年度が終わった後には、広告費用は予算額を超過していた。これは、韻文コンテストで応募者が予想よりも多かったため、賞品の提供が計画よりも増加し、それがすぐ年間広告予算額を増加させたのであった。経営委員会は、またレノックス石けんの新聞広告予算も認めていた。<sup>(2)</sup>

広告は、雑誌と新聞にとどまらず、多方面に広がっていた。経営委員会は様々な広告の要求を認め、取締役会はその広告予算額に承認を与えていた。経営委員会は、イリノイ州での壁面広告や看板の広告要求を認めていたし、ボストン市内の電車広告の要求も認めていた。取締役会は、またアイボリー石けんの試供品配布を特定の州で実施する際の一定予算額を、販売部門に承認を与えていたし、特定の南部の都市に導入広告のための広告予算を承認していた。<sup>(3)</sup>

アイボリー石けんの広告予算は、増加し続けた。1893年のアイボリー石けんの広告予算は、12万5000ドルであった。この年には、雑誌、都市地域の日刊紙の夕刊、田園地域の週刊紙、宗教関係及び農業関係のジャーナル誌、そしてイラスト誌 (painted bulletins) に広告は掲載された。翌年には、アイボリー石けんの広告予算は、18万ドルになった。そして、この年広告予算とは別に、チラシと試供品のための予算額が配賦されていた。最初は、経営委員会が、様々な広告媒体の重要性の順序と予算割当額を決定していたが、販売部門が抵抗し、広告予算額の決定は、「総支配人に関わるものとして」変更されることになった。アイボリー石けんの広告は、1897年には30万ドルに増加し、「役員の手配の下に決定されるべきこと」となった。このように広告の決定は段々と下部に移っていった。1905年には、アイボリー石けんの広告は40万ドルとなり、P&Gは決定的に大広告主となっていた。<sup>(4)</sup>

積極的なマーケティング活動に伴う、絶え間ない売上高の上昇は、生産設備の不足をもたらした。アイボリーデール工場に新しい生産設備が必要とされた。貯蔵タンクは大型化し、石けん製造工場が増設され、アルカリ液貯蔵桶、石けん釜も追加された。追加された石けん釜の数は膨大な数に上った。しかし、そうした生産設備の拡充では、広がっていた全国販売のペース

(2) Alfred Lief, "It Floats"; *The Story of Procter & Gamble* (New York: Rinehart, 1958), 82.

(3) *Ibid.*, 88.

(4) *Ibid.*, 88-89.

に追いつくことはできなかった。そこで同社は、当時鉄道網の中心地であり、家畜飼育場や精肉工場から石けんの原材料となる大量の副産物を生み出していた、カンサス・シティに第2工場を建設することになった。1903年に敷地が購入され、1904年に、近代的でより効率的な工場が開設された。同工場は、以後西部方面への同社の製造・流通センターとなった。更に同社は、北部大西洋岸に第3工場を建設した。1907年ニューヨーク市のステイトン島マリナーズ・ハーバーに、121 エーカーのポートアイボリー工場を開設した。同工場は、アイボリーデール工場に次ぐ第二の規模の工場であり、鉄道網と深い港湾設備を備えた交通至便の位置にあった。<sup>(5)</sup>

大量生産のために、同社は中央購買部を設け、大量の原材料の買付けを始めた。ココナツ油はフィリッピン、パーム油はベルギー領コンゴから輸入し、油脂はシカゴの屠殺場から入手した。輸入品は大量に到着し、鉄道のタンク車で輸送されていた。1905年までには、同社は300両のタンク車を所有し、そして同社内には、その車両を配備する輸送部があった。<sup>(6)</sup>

売上の上昇につれて、利益も上昇していた。1897年には、同社の利益は100万ドルを超え、そして1904年には、152万2000ドルに達していた。この時期、利益額は、10年でほぼ倍額のペースであった。<sup>(7)</sup>

1895年までには、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・プロクターが、実質的には会社を経営していた。1895年には61才になった社長のアレクサンダーは、意思決定の多くを、33才になったばかりの若い息子のクーパーに委ね始めていた。企業成長は必然的に、次から次へと新しい経営の人材を必要としていたが、もはや創業者家族のメンバーで、増えていく重要な役職を補うことはできなかった。そこでクーパーは、将来の有為な人材を捜すことを目的として、大学のキャンパスでの新規学卒者の採用を制度化し、実施した。そして以後、P&G社では、将来の有為な人材は、大学等を卒業して新規に採用された者が、組織階梯の一番下のランクから昇進するコースから得られることになった。<sup>(8)</sup>

ウィリアム・クーパー・プロクターは、権限の多くを側近の部下に移譲し、自らは工場の人事管理の処理に精力を傾けた。クーパーは、会社の強さは人的資源にあると実感していた。P&Gは、個人の精神の発達を妨げてはならないし、自尊心と深い責任感を奨励し、会社との自己の同定化を促進しなければならなかった。クーパーは、1887年に導入した企業利潤分配制度がこの目的を達成していないことに困惑を感じていた。そこで1903年、利潤分配制度を従業員持株制度と結びつけ、従業員に定年後の資金を得させようとした。クーパーは、老後の保障とな

(5) *Ibid.*, 100, 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), 121。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), 64; Edward Hungerford, "Steadfast Marks The Course (Procter & Gamble, 1837 to 1937)," (unpublished paper), Chap. 12, 1-2; Procter & Gamble Archives.

(6) Lief, *It Floats*, 98, 『訳書』, 118-19。

(7) Schisgall, *Eyes On*, 57.

(8) *Ibid.*, 58.

る資金を提供することによって、従業員と会社の自己同定化が進むと考えていたようだった。この制度の有資格者となるためには、各従業員は自らの年給に等しい額の普通株を、時価で購入しなければならなかった。指定株に付く定期配当は保証された一方で、年給額の4%の支払を下限として、数年に渡る分割払いが可能であった。そして会社は、株式購入で、従業員の年給にして12%の額を、実質的に従業員に支給した。クーパーは儉約を奨励し、4、5年で購入された株式は全額払込まれ、従業員のものとなった。そして、その時には株価は上昇していた。株式を買い増せば、利潤分配の配当は更に増加した。このようにして、従業員の参加の意識を高め、従業員の質の高い労働を引き出すことにクーパーは成功した。<sup>(9)</sup>

一方、ウィリアム・アレクサンダー・プロクターは、1903年妻が亡くなって以来、ふさぎ込みがちであった。そして息子のクーパーに、経営の全ては任されていた。1907年の妻の4周年の日に、アレクサンダーは72才で自らの命を絶った。そして、同年44才のウィリアム・クーパー・プロクターが、P&G社の社長となった。<sup>(10)</sup>

1891年から1912年のこの時期、取扱商品はどのように変化していたであろうか。アイボリー石けんとレノックス石けんから、P&Gの製品は多様化していた。<sup>(11)</sup> 製品の多様化には、2つの原因があった。1つは、他企業との競争の激化であり、今1つは、原料の高騰であった。

他企業との競争の激化は、まず洗濯石けんの分野で始まった。粉石けんとナフサ石けんが、レノックス石けんの市場を奪っていった。アメリカにおける最初の粉石けんは、ニューヨークの石けん製造業者、ジェームズ・パイル兄弟社が1870年頃から生産したピアラインという製品であった。この製品に続いて、多くのメーカーが粉石けんを生産し始めたが、その中で最も広く広告されたのがN・K・フェアバンク社のゴールド・ダスト洗濯粉であった。相当多くの主婦が粉石けんを好んでいたため、P&Gは1897年に粉石けんを生産することを決定した。しかし、P&Gがすぐにも同分野へ参入してくるというニュースは、直ちに粉石けんメーカー間に、厳しい価格切下げ競争をもたらした。その状況を見たP&Gは、慎重にも参入を見合わせた。原料の高騰が続く、マージンが減少している中で、最初からそのマージンがもっと少ない分野には参入しなかったのである。P&Gが、粉石けんに参入したのは、黄色の洗濯石けん、スター石けんとスター・ナフサ洗濯粉の2ブランドを生産していたシュルツ石けん社を吸収合併した1903年であった。P&Gは、既存ブランドで粉石けんに参入したのであった。一方、レノックス石けん

(9) *Ibid.*, 58-62; Lief, *It Floats*, 99-100, 『訳書』, 119-21。同社は更に1917年一日八時間労働制を採用し、1918年初めに労使間の双方向の意思疎通を図るため、従業員協議会を発足させた。そしてこの協議会はワーグナー法(1935年全国労使関係法)が合憲とされる1937年まで存続した。Schisgall, *Eyes On*, 82-84。

(10) *Ibid.*, 68-69; Lief, *It Floats*, 100-101, 『訳書』, 122。

(11) この場合、製品の多様化とは、石けん製品の同一部門内での製品の多様化と、食品部門という異種部門への製品の多角化を含む。

の売上の回復を図ろうと、価格は切下げられ、そしてクーポン券が発行されたがほんの少ししか効果はなかった。原料の牛脂やロジンへの代替が何度か行なわれ、そしてレノックス石けんは余りにも砕けやすくなった。レノックス石けんは、こうして地盤を失っていった。<sup>(12)</sup>

粉石けんと同様に、ナフサ石けんもレノックス石けんの市場を浸食していた。しかも、その浸食は、レノックス石けんにとどまらずアイボリー石けんにまで及んでいた。ナフサ入りの黄色石けん、フェルス＝ナフサは、清浄力の強さで家庭でセンセーションを巻き起こしていた。これに対して、中央研究所はアイボリー石けんの品質向上を図ると同時に、ナフサの清浄力を持つ、新しい白色石けんを創り出そうとしていた。黄色よりも、白い色の方が消費者にアピールすると考えたからだ。そして苦労の後、1904年春、P&Gホワイト・ナフサ石けんが売り出された。その白さと清浄力の故に、P&Gホワイト・ナフサ石けんはやがてレノックス石けんの売上を越した。そして次にスター石けんも、レノックス石けんの売上を越えていった。そして黄色石けんは、アメリカの中で重要な地位を失っていった。1920年までには、P&Gホワイト・ナフサ石けんが、世界で最も売れ行きの良いブランド石けんとなっていた。<sup>(13)</sup>

この時期、消費者用製品とは別に、P&Gは、商業用ランドリー市場で力をつけ始めていた。P&Gは、1902年以来、小規模ながら産業用に鱗片石けんソープ・チップを販売していた。最初は大型のアイボリー石けんを回転刃で削って販売していたが、本格的に鱗片石けんソープ・フレイクスを生産する機械装置を購入し、1909年、新製品の琥珀色石けんフレイクを売り出した。商業用に石けんを使う者に、石けんを販売するのは、雑貨店に石けんを販売するのは全く異なっていた。ランドリーの経営者は、洗濯後の洗浄の結果を重視した。琥珀色石けんフレイクは、ランドリー店や繊維工場で急速に受け容れられていった。<sup>(14)</sup>

このように、P&Gは石けん製品のブランドの数を増やしていたが、いまだに多くのろうそく製品も生産していた。1902年には41品目のろうそく製品が販売リストに載っていた。ろうそくの生産高は確かに急速に下落していたが、1909年には、P&Gは世界最大のろうそく製品販売高を誇っていた。パナマ運河の建設時には、1万ポンド(4530キログラム)もの「星印ろうそく」がパナマ運河委員会(the Isthmian Canal Commission)に納入された。しかし、1920年、P&Gは、自社の工場設備と諸資源を、より高い利益率を上げる他の方向に用いるために、ろうそく製造業から撤退した。ろうそく製品は、もはやアメリカでは、大量生産して利益が上がる製品ではなくなっていた。<sup>(15)</sup>

P&Gが石けん製造の際に産み出す副産物のうち、最も重要な副産物は、グリセリンであった。

(12) Lief, *It Floats*, 95—97; Schisgall, *Eyes On*, 64—65.

(13) *Ibid.*, 64—65; Lief, *It Floats*, 97, 111, 『訳書』, 136; Procter & Gamble, “Chronology of P&G Consumer Products,” (1983), 1.

(14) Lief, *It Floats*, 108—110, 『訳書』, 132—34.

(15) Hungerford, “Steadfast,” Chap. 12, 4; Schisgall, *Eyes On*, 64.

P&Gは、全国シェアの40%を占める合衆国最大の石けんメーカーであったが、また同時に合衆国最大のグリセリン生産者でもあった。グリセリンは非常に用途が幅広く、鎮静剤、化粧品、染料、皮革の柔軟剤、ゴム製品、写真用品、潤滑油、そしてダイナマイト製造に用いられた。P&Gのグリセリンの最大顧客は、デュポン社であった。<sup>(16)</sup>

P&Gが常に最も切望して探し求めていたのは、大量生産に適した製品であった。大量生産によって、製造コストを低くすることのできる製品であった。そしてP&Gは、大量生産単位として、綿実油に注目し始めた。綿実油は、P&Gが製造している石けん、豚脂、グリセリンからはかなり離れてはいたが、しかし同じ油脂の分野に入り、P&Gの副産物の1つであった。P&Gにとって、綿実油は、大量生産の可能性が大いにあったように思えた。<sup>(17)</sup>

そしてP&Gは、以後綿実油を原料に食品工業へ多角化を開始した。食品部門への製品の多角化であった。この場合、P&Gの多角化は、副産物を媒介とした本業関連型の多角化ということができる。<sup>(18)</sup>

では具体的にどのようにして、P&Gが食品部門へ製品を多角化したかを以下で見てみよう。多角化への引金になったのは、石けん製品の原料の高騰であった。この時期、アメリカの人口は急成長しており、その伸びに応じて、食料用の動物屠殺頭数も急速に増えていた。食肉需要の増大につれて、食肉及び肉製品の価格も着実に上昇していた。肉関連製品である、石けんの原料の牛脂と豚脂の価格も同様に上昇した。そこで、P&Gは、牛脂と豚脂の代替原料を捜し始めた。<sup>(19)</sup>

P&Gは、代替原料として、綿実油が可能であることを見抜いた。ところが綿実油は、1880年代の始めに価格が下落し、それ以降、精肉業者が豚脂の混ぜものとして使用していた。精肉業者であるアーマー社やN・K・フェアバンク社は、綿実油を豚脂の混ぜもの（粗悪品）として使っていたが、やがて豚脂混合物の成分として正式に使用し、限られた綿実油供給量の過半数を占有していた。<sup>(20)</sup>

そこでP&Gは、直ちに原料確保のため、綿実油工場・精製施設を買収し始めた。1901年ミシシッピ州グリーンウッドの工場をリースでバックカイ綿実油会社の名の下に操業開始し、翌年同工場を買収、その他の工場を買収も開始した。1905年までには8工場、そして最後には、ジョージア州アトランタ、メイコン、オーガスタ、ミシシッピ州グリーンウッド、コリンズ、ジャクソン、ノースカロライナ州チャーロット、ラレイ、アラバマ州モンゴメリー、セルマ及びアーカンソー州リトルロックの11工場、125エーカー（50万5850平方メートル）の敷地を持ち、

(16) Hungerford, "Steadfast," Chap. 12, 5-5 b.

(17) Ibid., Chap. 12, 5 b.

(18) Ibid., Chap. 12, 4, 5 b; Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence; Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Warner Books, 1982), 15, 邦訳、大前研一訳『エクセレント・カンパニー』（講談社、昭和58年）、48。

(19) Hungerford, "Steadfast," Chap. 12, 8-11; Schisgall, *Eyes On*, 66.

(20) Hungerford, "Steadfast," Chap. 12, 8-9; Lief, *It Floats*. 102, 『訳書』, 123。

季節には1日で400万ポンド(18万1200トン)強の綿実を粉砕していた。この生産量は、石けん製造に用いる以上の綿実油を、P&Gが生産するようになったことを意味した。<sup>(21)</sup>

そこで過剰生産の綿実油の活用が直ちに求められた。最初はサラダ油市場への本格的参入が考えられた。この時期、精製された綿実油は、サラダ・ドレッシングとして売上が上昇していた。市場調査の結果、ホテルやレストラン、病院等の大口顧客は大量購入するだろうが、一般家庭ではまだ需要が十分には大きくないことがわかった。老いたジェームズ・ノリス・ギャンブルは、企業倫理について触れ、P&Gは家庭で使用する状態で最初に徹底的にテストすることなしに、アメリカの消費者にいかなる製品も提供すべきではないと述べた。こうした反対のため、サラダ油市場に本格的参入を行なわなかったが、ギャンブルの言葉の中には、現在のP&Gにもつながる二重の意味があった。ギャンブルは、新製品を出す前には徹底したテストが必要であり、またP&Gの製品は家庭で使われる製品に限ると言ったのである。<sup>(22)</sup>

綿実油の活用として、次に考えられたのが、ショートニングであった。精肉業者は、豚脂とオレオ油をマーガリン製造に使用し、副産物のオレオ・ステアリンと綿実油を混ぜて、「豚脂混合物」という名称でショートニングとして販売していた。これに対抗して、P&Gは、精肉業者たちが製造・販売していた動物性油脂ではなく、純粋な植物性油脂で競争することを決定した。植物性ショートニングを実現するには、ある科学上の発見が必要だった。<sup>(23)</sup>

植物性ショートニングを可能にしたのは、水素添加であった。液状油に水素を添加し、固体脂に変えて、よりよい品質を維持するのである。この方法に対して、ドイツとイギリスで特許権が与えられていた。<sup>(24)</sup>

イギリスの特許権所有者、E・C・ケイザーは、P&Gに手紙を出し、自らの発見に関心があるか尋ねた後、1907年11月、シンシナチを訪問してきた。契約は合意され、植物性ショートニングの実験に、P&Gは乗り出した。実験設備が1908年1月設けられ、H・J・モリソンらのスタッフの化学者とケイザーは、一緒に研究を始めた。そして、水素添加工場の建設がアイボリー工場内で始まった。P&Gは、1909年1月2日、フレーク・ホワイトというブランド名のショートニングを既に生産していたマッカウ製造会社を買収し、水素添加の実験工場とした。同年2月にアイボリー工場内の水添工場も始動し、ショートニングの実験は進んでいった。<sup>(25)</sup>

そして1910年11月10日、P&Gは、全く新しい植物性ショートニングの特許権の申請をした。これは、ケイザーの発明した硬化油自体は、ショートニングとしては使えなかったもので、精製油を一部水添して、バター状の「全植物性ショートニング」を創り出し、特許申請したのであ

(21) *Ibid.*, 102, 『訳書』, 124; Schisgall, *Eyes On*, 66; Hungerford, "Steadfast," Chap. 12, 8.

(22) *Ibid.*; Schisgall, *Eyes On*, 67; Lief, *It Floats*, 102, 『訳書』, 123. P&Gは、大口顧客用にサラダ油の製造・販売を一時期行なった。*ibid.*, 103, 『訳書』, 125; Schisgall, *Eyes On*, 67-68.

(23) Hungerford, "Steadfast," Chap. 12, 9, 11; Lief, *It Floats*, 102-3, 『訳書』, 124-25.

(24) *Ibid.*, 103, 『訳書』, 125.

(25) *Ibid.*, 103-4, 『訳書』, 125-27; Schisgall, *Eyes On*, 69-71; Hungerford, "Steadfast," Chap. 12, 12.

った。部分水素化によって、ケーキやパイなどにちょうど使い易いショートニングとなった。クリーム状の白色ショートニングは均質で、腐敗しにくく、安定性があり、口当たりがよく、経済的であった。<sup>(26)</sup>

この製品は、1911年最初「クリスポ」というブランド名で売り出されたが、1912年「クリスコ」と命名された。そしてこの全植物性ショートニング、クリスコによって、P&Gは食品分野に製品の多角化を図ったのであった。<sup>(27)</sup>

植物性ショートニングという全く新しい製品であったので、クリスコには、積極的な販売促進が計画された。大衆を教育しなければならなかった。クリスコの大量生産・大量販売を軌道に乗せるためには、木目の細かい準備と独創的な製造・販売・広告のアイデアが必要であった。

まず容器は、今迄の豚脂混合物とははっきり区別されなければならなかった。従来の側面に丸みがある輪付きの円筒型ラード樽を避け、側面が真直な円筒型容器を採用した。側面の真直な缶詰は、工場で扱い易く、運搬・貯蔵にも便利であった。<sup>(28)</sup>

販売要員は、石けんの販売要員とは別に、新たにクリスコ専従の販売要員が雇われた。石けんと食品は全く異なった製品であり、同一には扱えなかった。取引業者に製品が認知された後には、アイボリーの販売要員も無事にクリスコを運搬することができた。しかし、最初は心理的には受け入れ難いものであった。<sup>(29)</sup>

広告部門には、問題は2つあった。1つは、新製品をどう定義するかであり、今1つは、アメリカ婦人の料理習慣をどのようにして変化させるかであった。P&Gは、1912年の『レディス・ホーム・ジャーナル』誌の1月号に初めてクリスコの広告を掲載して、次のように述べている。「全くの新製品。アメリカの全て台所に影響を与える科学的な発見。」そしてこの定義は、実用的な方法で裏付けられねばならなかった。そこで考え出されたのが、実演と試食であり、アイボリー工場内での実験ベーカリーの設置であり、料理学校の開設であった。1912年7月に、バルク・セールス大量販売部はシンシナチで3人の専門のパン職人を雇い、400ダースのドーナツとクルーラーを揚げて、見物人を満足させたり、歩道から呼び入れて無料で試食させたりした。アイボリー工場内の実験ベーカリーでは、継続的にテストが行なわれ、様々な調理法レシピが創り出された。また、大きなホールが様々な都市で借りられ、一週間の実演が行なわれた。新聞社の後援の下、料理用ストーブ、冷蔵庫、料理用具、小麦粉、調味料の広告主の協賛を得て、その催し事は「料理学校」と公表された。家政学の著名な講師が、台所のように備えられた舞台上、講演をしながら実演し、主婦たちは熱心にその実演を見入っていた。おいしく料理された、例えばフ

(26) Schisgall, *Eyes On*, 71-72; Lief, *It Floats*, 104, 『訳書』, 127。

(27) *Ibid.*, 106, 『訳書』, 129; Schisgall, *Eyes On*, 72; Hungeford, "Steadfast," Chap. 12, 13. 最初はオレオ・ステアリンが少量含まれていたが、1913年から全植物性となった。ibid.; Lief, *It Floats*, 105, 『訳書』, 127。

(28) *Ibid.*, 105-6, 『訳書』, 128-29。

(29) *Ibid.*, 106, 『訳書』, 128-29。

レンチ・フライが、聴衆の間を回され、それを試食してみることは、植物性油脂がどれだけ上品な味かを何よりも物語る販売促進であった。講師は決してクリスコの名を口にしなかったが、クリスコの缶がいつもそっと片隅に置かれてあった。専門家によるこの間接的な証明は、強い印象を与えた。この種の販売促進が余りに効果があったので、P&Gは一時は7班の料理学校編成隊を、年間通して国内巡回させていた。色刷の雑誌広告は食欲をそそり、無料の料理手帖が配布され、クリスコは料理用語の1つとなっていた。そしてこのようにして、P&Gは、豚脂<sup>ラード</sup>すなわち動物性油脂の使用に固執していた婦人の料理習慣を少しずつ変化させていったのであった。<sup>(30)</sup>

1913年から1930年の期間は、P&Gにとって、組織固めの時代であった。直販組織の確立によるマーケティングの体系化と、その組織的マーケティングを支える様々な支援体制の確立化の時代であった。言い換えれば、マーケティングを中心とする組織化の進行は、P&G内部における各部門組織の確立を促した。

組織化の端緒となったのは、1913年の再販価格維持制度の違憲判決であるが、それ以前にP&G内部には、既に再販価格維持制度を支える卸売業者の排除が議論されていた。1908年の中間業者販売員会議で、中間業者の排除が議論されている。コルゲート社が南部に進出して来た時、大規模小売店に卸値で直接販売したとアーチボルドは指摘した。またウィリアム・クーパー・プロクター社長は、カークマン社も小売店に直接販売し、品質低下なしに石けん価格を切下げているとした。こうした石けんメーカーの動きに対して、小売業者の動向も述べられた。ブラウンは、シンシナチで150店舗を持つクローガー社は、製造会社から直接に商品を仕入れていると指摘した。ラボアテックスも、フィラデルフィアでアクメ・ティー社（現アメリカン・ストアズ社）がカークマン社から直接石けんを仕入れ、カークマン社はアクメ・ティー社を通じて、大幅に売上げを伸ばしているとした。ラボアテックスは更に、アクメ・ティー社は年間1万5000箱の石けんの取扱高があり、フィラデルフィアでチェーンストアは全食料雑貨売上高の30%のシェアを占めていると指摘した。そして、そのような大きな購買力を持つチェーンストアに直販したいと述べた。パートレットは、チェーンストアの商売が欲しかったら、直接販売しなければいけないと述べ、モーガンは、P&Gもチェーンストアに直接販売すべきで、もし直販しなければ、競争会社がそのシェアを奪ってしまうと危機感を訴えた。そしてモーガンは、卸売商に販売し続けることは、P&Gにとって、もはや利益とは言えないとした。<sup>(31)</sup>

そしてこの均衡状態を破ったのが、1910年そして1913年と続く再販価格維持制度の違憲判決であった。この判決が出るや否や、多くの卸売業者、特に競争の激しいニューヨーク市の卸売業者は、互いにのど笛をかき切るようなバーゲンを始め、P&Gにも大幅なディスカウントを要

(30) *Ibid.*, 106-7, 『訳書』, 129-31; Hungerford, "Steadfast," Chap. 12, 13, Chap. 15, 6.

(31) Procter & Gamble, "Report of the Conference of Jobbing Salesman of The Procter & Gamble Co.," December 29 and 30, 1908, 32, 35, 38-39, 41-42; P&G Archives.

求した。状況が余りにもひどいので、P&Gは、1913年3月15日、ニューヨーク地域において、小売業者と直接販売を開始した。クーパーは、ストックトン・バズビーを任命し、小売業者への直接販売を担当させた。ニューヨークの販売要員は、12人一寸から一挙に75人強にも増え、ブルックリンとブロンクスに倉庫が設けられ、運送及び支払の手はずが整えられた。ニューヨーク市の四大食料雑貨卸売商は、P&Gの発表と同時に、もはやいかなるP&Gブランド製品も取扱わないと宣言し、小売店の店頭には、4社が協同して近辺の小さな石けんメーカーに作らせた白い浮き石けん、タスクさへ並べられた。包装もアイボリー石けんに似せてあったが、品質は劣り、広告も全くされなかったので、数週間後には棚に売れ残ったままだった。大手と小規模の卸売商は、P&Gを激しく嫌ったが、中規模の卸売商が徐々にP&Gを支持し始めた。というのは、直販でも十分にP&G製品で利益を上げることができたからであった。その上、ニューヨーク地域には、非常に多数の食料雑貨店とチェーンストアが集中しており、販売員は週毎に次々と流通の速いテリトリー（受持区域）をカバーできるようになった。2、3年経つ内に、事態は好転し、いくらかの卸売商は徐々にP&G製品を再び取扱い出していた。そして販売員は、一般大衆に商品を販売する小売商と直接、接触できるようになり、食料雑貨店主にどうやって商品を陳列するかを見せることができるようになった。<sup>(32)</sup>

販売員が小売店に直接に販売促進を行ない、売出しの勧誘から、商品の注文取り、配送の手配をし、信用を供与し、集金することは、それまでの卸売商への販売促進、そして小売店への間接的な販売促進とは全く違った組織体系が必要であった。卸売商が果たしていたそうした機能を果たす、木目細かな組織創りが必要であった。1914年P&Gには箱入商品販売事業部があり、この事業部がP&Gの各種ブランド製品を各地域の卸売商へ販売していた。同事業部は、東部、中央部、西部の3地域事業部より成っていた。この卸売商への販促を目的とする箱入商品販売事業部を、小売店への販促を目的とする組織体系に全面的に改組しなければならなかった。<sup>(33)</sup>

ニューヨーク市地域で始まった組織改革を全国の地域に拡大しなければならなかった。そしてこの組織改革を推進したのが、1917年に販売総支配人に就任したリチャード・レッドウッド・デュプリーであった。デュプリーは、シンシナチの対岸、ケンタッキー州コビングトンで生まれ、12才の時に学校を出て以来、新聞売りや保険代理店、コビングトン市街電車会社等で働いた後、1905年、20才の時にP&Gの財務部に事務員として入社した。4年後 チップ・ソープ 鱗片石けん部に配転され、販売員となった。デュプリーは、ここでランドリー、ホテル、繊維工場等の大口石

(32) "Interview with Leslie Gardner," September 2, 1958, 1-2; I. J. Burni, "History of Our Field Offices," (1960), 1, in File SA 5-d; both in P&G Archives; Schisgall, *Eyes On*, 75-77; Lief, *It Floats*, 117-18. P&Gの場合、直接販売とは、卸売業者と小売業者にP&G製品を同一価格で販売することであった。価格は購入者のタイプによって違うのではなく、注文の大小によって違った。従って、注文の数量が大きい程、安い価格で販売した。Hungerford, "Steadfast," Chap. 17, 3-4.

(33) Richard R. Deupree, "Talk Before The P&G Club," September 19, 1921, 1, in File SA-s; Procter & Gamble, "Case Goods Sales Division," n. d., 1, in File SA 5-f; both in P&G Archives: Lief, *It Floats*, 118.

けん使用者に記録的な売上を達成し、2年後の1911年同部の部長となった。そして1912年箱入商品販売事業部の西部販売事業部の部長となり、クーパーに直属することとなった。そしてここで、クーパーに見込まれて、5年後、販売総支配人となったのであった。わずか32才の時であった。デュプリーには組織編成能力があり、そして彼はクーパーに、小売店への直接販売を他の地域にも拡大するよう促した。全国の至る所の卸売商が益々ディスカウントを要求していたのであった。<sup>34)</sup>

1919年9月、次の段階として、ニューイングランド地域全域で、小売店への直接販売が開始された。ボストンを地域本部として、人口が15万人から20万人を1つの区域として、1人の販売員に割当てた。そしていくつかの区域が集まって、1つの販売単位となり、この販売単位が更にいくつか集まって、1つの地区となり、更にいくつかの地区が集まって、1つの地域事業部となるような地域基盤に基づいて、直販は計画された。1919年の初めに、ウィリアム・G・ワーナーはチームを組み、各都市に一週間滞在し、地区本部である支店 (district office) を次々と開設していった。この直販の実施の結果、全国の中間業者の間に敵意が急速に広まっていた。それ故、1920年初頭、急いで販売組織を全国展開することを決定し、決定から90日以内に、P&Gは、全国の支店網を開設し、その準備を進めた。<sup>35)</sup>

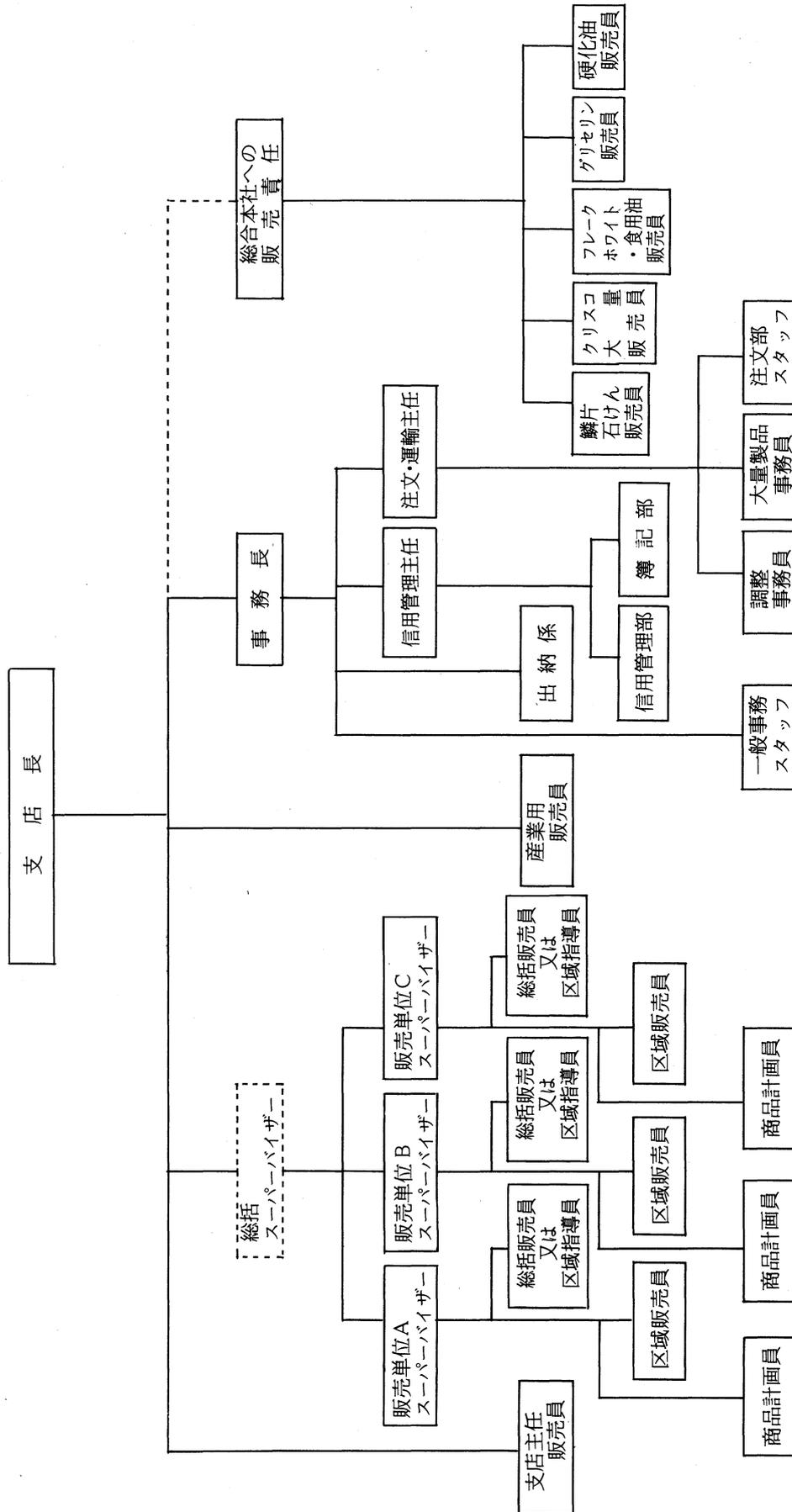
1920年7月1日、P&Gは、小売業者への全国規模の直接販売を開始した。6月25日付の手紙で全国の卸売商に声明を発表し、全国19都市の支店に7月1日、業務の全てが移管した。販売要員は150名から600名に急増し、125の地域倉庫が確保され、トラック運送業者との契約は2000件にも及んだ。そして取引先の勘定項目は、一挙に45万軒に上昇した。最初の半年はまさに混乱状態であり、まだ本社のスタッフ部門としては明確に規定されていなかった支店サービス部からスペシャリストが派遣され、支店の営業を援助した。初代の支店サービス部長、レスリー・ガードナーが1920年サンフランシスコ支店に行った際、1700通の処理すべき郵便物が山積みされ、シアトル支店に行くところでも1200通の処理案件と苦情の手紙があった。8日後にサンフランシスコ支店に戻ってみると、苦情の手紙は3000通にも達っていた。新規に採用した販売要員の労働移動率は高かったが、「仕事につきながらの訓練」で養成されていった。最初は、全く不完全な組織でしかなかったが、少しずつやがて多くの変更がなされ、精緻化した

34) Schisgall, *Eyes On*, 77-79, 85; Procter & Gamble, "Biographical Data on Richard Redwood Deupree -Honorary Chairman of the Board," (January, 1974), 1; The Procter & Gamble Distributing Co., *Salesman's Reference Book; A Book of Information and Instruction for the Section Salesman*, revised ed., (P&G, 1929), Part I, 10; both in P&G Archives; Lief, *It Floats*, 130.

35) Schisgall, *Eyes On*, 90; Hungerford, "Steadfast," Chap. 17, 10-11; P&G Distributing, *Reference Book*, Part I, 16; W. G. Werner, "Setting Up District Offices 1919 Style," (1959), 1; "Company Statement on Change-Over to Direct Selling," n. d., 3; both in File SA 5-d of P&G Archives.



図2 1929年の地区組織



出所：Salesman's Reference Book, Part I, 17, Supplement; P&G Archives.

ものになっていった。<sup>36)</sup>

このP&Gの小売業者への全国的直接販売は、全国規模の、卸売業者からの反発を受けた。彼らの声を代弁して、多くの食料雑貨卸売商の業界団体は、このP&Gの試みを食料雑貨卸商に対する公然とした挑戦であるとした。ミズリー河食料雑貨卸売商協会のハリー・スローン理事は、自らの地域では、石けんの売上自体は取引総額の数%にすぎず、P&Gの石けんは、取引総額の1%にも満たないと指摘した後で、問題は額ではなく、その原則であるとした。『モダン・マーチャント・アンド・グローサリー・ワールド』誌は、もしP&Gの政策に対して誰も挑戦しないのならば、いくつかの他のメーカーも同様な政策を採るようになるだろうと指摘し、数年前、小麦粉ではウォッシュバーン・クロスビー社が、そしてその他ではH・J・ハインツ社が小売店への直接販売を実施したと注意を喚起した。多くの卸売商は、在庫が切れても再注文はせず、代替製品を販売した。<sup>37)</sup>

しかし、P&Gの直販は、1921年初頭から少しずつ好転し始めた。1920年11月から12月にかけて、ある支店が売上が伸び始め、取扱費用も減少し、トラブルも少なくなった。それから1つ、また1つと、同様の状態になる支店が増えていった。そして1921年1月1日から、P&Gは経費の節減を図り始めた。最初の転換点であった。3月までには、全国の食品雑貨店の75%が、P&Gの顧客リスに載っていた。貸倒れによる損失額が1920年と1921年には重圧となっていたが、3年目にはP&Gは、売掛金管理、倉庫の在庫管理、トラックの手配等も巧く行き始めていた。直販の開始から5年後には、P&Gの販売額の75%強は小売業者への直接販売によるものであった。1926年2月13日の配当金支払日の記念スピーチの中で、デュプリーは、5年半前に小売業者への直接販売を実施した時と較べて、事務所の人員は3分の1、倉庫数は2分の1、トラックの手配は2分の1になり、石けん1箱を販売するのに掛かる費用は2分の1になったと述べている。費用の節減に約5年かかったことになる。P&Gの実際の総売上高が、計画実施前の1919年の水準に戻るのには、1928年までかかったが、純利益が1919年の水準に戻るのには1922年から1925年であった。すなわち、この時期、卸売業者の抵抗にあい、売上げは低迷して苦しんで

(36) *The Interstate Grocer*, July 30, 1920, n. p., filed in the scrapbook of P&G Archives; Lief, *It Floats*, 137-38; Schisgall, *Eyes On*, 90-91; Burni, "History of Field Offices," 4; "Interview with Gardner," 3; Procter & Gamble, "How We Employ Salesman," (around 1941), 12-13, in File SA s-d of P&G Archives; Deupree, "Talk Before P&G Club," 5. 苦情は、配送の問題、顧客サービスの問題、顧客との文書上の問題等であり、これらの問題が卸売商の反P&Gキャンペーンをより助長した。ibid., 6.

(37) Schisgall, *Eyes On*, 92-94; Southern Wholesale Grocers' Association, *Bulletin*, No. 387, (July 7, 1920), 1-3; Harry E. Sloan, "Bulletin 'The Passing of P. and G.,'" July 1, 1920, 1-2; *The Merchant Journal* (Topeka, Kansas), August 7, 1920, 20; Editorial of *Journal of Commerce*, reprinted in *The Merchants' Index*, n. d., n. p., filed in the scrapbook; all in P&G Archives.

いたが、収益力は大幅に上昇し、そしてこの収益力の倍増がやがて来る大恐慌を同社に乗り切<sup>(38)</sup>らせたのであった。

表1 総売上高と純利益の推移

(ドル)

	総 売 上 高	純 利 益
1913	55,913,796.68	3,813,111.08
1914	65,822,079.83	4,247,706.49
1915	70,790,906.56	4,835,992.70
1916	88,113,506.88	6,216,053.78
1917	128,549,649.12	7,056,494.54
1918	176,920,519.67	9,719,804.21 <sup>(a)</sup>
1919	193,392,044.02	7,325,531.85 <sup>(b)</sup>
1920	188,800,667.86	4,191,057.27
1921	120,019,727.31	3,729,558.77 <sup>(c)</sup>
1922	105,655,385.94	7,340,327.49
1923	109,776,389.10	8,532,825.59
1924	121,372,681.82	8,629,447.09
1925	156,085,091.90	10,375,158.82
1926	189,314,559.07	12,241,753.32
1927	191,776,977.80	15,004,975.15
1928	210,615,194.59	15,579,335.10
1929	193,296,721.51 <sup>(d)</sup>	19,148,933.80
1930	192,352,590.46 <sup>(d)</sup>	22,450,600.53

出所：The Procter & Gamble Company : Annual Report, 1913-1930 より作成。

注) (a)：税込

(b)：連邦及び州所得税と戦時税を含む税引後

(c)：営業利益

(d)：純売上高（総売上高から割引、引当金、返品を控除）

1913年から1930年の間、P&G内における販売要員管理の水準は著しく向上した。販売員の募集・訓練・昇進の体系化が始まり、販売員のモラルの向上が図られた。『販売員のレファレンスブック』が発行され、各販売員は常にこれを携帯し、そのマニュアルに応じて、販売会話の標準化も図られた。販売促進材料として、社内作成の『売れる窓』、『商品フォルダー』等も

(38) Lief, *It Floats*, 138; Deupree, "Talk Before P&G Club," 7-8; "Interview with Gardner," 3; "Company Statement of Change-Over," 2; Richard R. Deupree, "Dividend Day," February 13, 1926, 1 in File CE 3-s; P&G Archives.

携行し、面接時に効果的に活用された。更に、『ムーンビーム (月光)』と題した販売要員のための月刊社内報を発行し、他の支店での販売会議やセールス・コンテストの結果等が掲載され、販売要員の意識覚醒とコミュニケーションの円滑化が図られた。<sup>(39)</sup> たとえば、『ムーンビーム』1928年6月号の中では、社内発行の販促材料を使って、どのように販売会話を行なうかが示されている。そこでは、『サタデイ・イーブニング・ポスト』、『レディス・ホーム・ジャーナル』、『カントリー・ジェントルマン』の発行部数を地域別に掲載した社内発行の『販売機会、1927—28年』を使った例を示している。その販促材料の訪問している店の町の発行部数を鉛筆で丸く囲んで店主に見せろとしている。例えばインディアナ州デカトゥアー郡グリーズバーグなら、区域番号52の所に丸をし、店主にあなたの町では『レディス・ホーム・ジャーナル』が268部、『サタデイ・イーブニング・ポスト』が264部取られていて、その人たちはいつも掲載されているP&Gの広告を親しく見ているのですよと述べるように書いている。そしてその販売会話の後に、我々販売員は、店主の町、人々、そして店主が親しく知っている顧客について話しているのだということを理解させろとしている。いかなる町にも少しいい店なら、3分の1から2分の1の顧客が「鍵となる」顧客である。そしてここでは、「鍵となる」顧客の77%がこの2つの雑誌を取り、広告を読んでいる。彼らこそが、その町ではリーダーであり、購買習慣を決定している。そのことを決して忘れるな、としている。<sup>(40)</sup>

そして販売員による直接販売によって、P&Gは、それまでの卸売業者による投機的な商品発注によって生じていた生産の乱高下、そしてそれに伴う頻繁な工場労働者の一時解雇から解放され、販売見通しに基づいた生産と購買、そして従業員の安定的な雇用が保証された。1人当たり約20万人の人口の区域を受け持つ販売員を、10人から15人預かっている各スーパーバイザーは、自らが受け持つ販売単位のブランド別の年間販売見積りを事前に提出しなければならない。各支店長はその販売見積りを表にして、シンシナチの箱入商品販売部に送った。そこで年間販売計画が建てられ、年度始め(毎年7月1日)に、各地域販売事業部に年間販売割当が示され。地域販売事業部はそれをまた地区、販売単位に割当てた。次に、販売数値は、製造部で、様々な工場の年間活動をカバーする生産計画に作り直された。また、年間販売割当を補足するために、臨時の総月間販売割当が地域販売事業部、地区、販売単位に決められた。次に、その総月間販売割当に基づいて、製造部は生産計画を工場別に建て、購買部は購入計画を建てた。四半期毎に全ての販売単位の販売割当が確認された。箱入商品販売部の販売部長は、製造部に、翌月のブランド・サイズ別の見積りを提出し、毎月20日に、工場はその詳細を受取り、生

(39) P&G, "How Employ Salesman," 1—3; P&G Distributing, *Reference Book*; Procter & Gamble, "Merchandising Folders, 1923 to 1925"; P&G, "Merchandising Folders, 1926 to 1927"; Procter & Gamble, *Windows that sell—some suggestions for grocery display merchandising*, booklet, (P&G, 1924); *Moonbeams*, April 1920—October 1930; all in P&G Archives.

(40) *Moonbeams*, June 1928, 5.

産計画を修正した。また販売キャンペーンも年間を通じて計画された。木目細かな販売組織と販売計画、そして区域販売員によって区域別に蓄積されていった地域情報は、それからの同社の成長を約束した。1921年に採用された販売割当政策は、2年の実験期間の後、満足の行くものであることが証明された。そして1923年8月1日、P&Gは5500人の従業員に年間48週以上の雇用保証を宣言した。<sup>(41)</sup>

一方この時期、組織的マーケティングを支える様々な部門組織がP&G内部に確立した。商業用ランドリー市場で、P&G製品に生じた支障を調査した後、P&Gはアイボリー工場内で1922年、製品サービス業務を開始した。そして後に、実験研究所を設け、主婦を雇い、家庭でやるのと全く同じ様に衣類や皿を洗わせた。1924年、この実験研究所は、実験台所、実験ベーカリーと合同して、化学事業部内の製品サービス部となった。1923年に、洗面台用に5セントのサイズのゲスト・アイボリー石けんを新発売した際に、デュプリーは、馴染み深い製品ラインに沿った新しい種類の石けんを提供すれば、石けんの総消費量は増えることに気付いた。そこで新しい化粧石けんを全面的に売出す前に、市場調査を行なうことを決定した。そこで同年、商品市場の変動予測を助けるために設立された経済調査部で、消費者調査を実施することが決定された。経済調査部のエコノミストの1人、D・ポール・スメルサー博士が、1926年製品サービス実験所から依頼されて、この消費者調査を実施した。そしてスメルサーの下で市場調査部が生まれ、発展していった。<sup>(42)</sup>

新しい石けんの香りは、現場調査員による数千軒に渡る個別訪問と試供品を提供しての実際の使用によって決定された。面接の際の質問方法も、全ての人が理解できるような言葉で尋ねる技法が開発されねばならなかった。面接によって、香料入りの石けんの方が好まれることがわかった。また6種類提供した中から、最も気に入られた形が採用された。そして「異国風味」でカメオのデザインをした包装が被面接者の好みであることもわかった。この石けん、キャメイ石けんは、1926年末、地域市場でのテスト・マーケティングを行なった後、全国で発売された。全国の主婦は、パンフレットと一緒に、試供品と、もし2つ買えば、もう1つは無料と書いたクーポン券が渡された。同じ石けんを4つ使えば、その石けんを使い続けることが経験上わかっていたからである。試供品は食料雑貨店の奥さんにも提供し、店主の家庭でもキャメイ石けんの品質に馴染んでもらうこととしていた。小売業者の協力を得るため、キャメイ石けんの販促のための別個の販売要員の組織化が提案され、1925年にハーバード大学を卒業して入社したばかりのニール・マッケロイに販促のアイデアを創り出す職務が与えられた。マッケロイ

(41) "Company Statement of Change-Over," 2-3 ; *Moonbeams*, May 1925, 6 ; Schisgall, *Eyes On*, 97-98 ; Lief, *It Floats*, 138-39. 実際の雇用への安定効果について見ると、アイボリーデール工場では、1921年の工場離職者430名が、1922年224名、1923年106名に減少した。従業員の中で、利潤分配制度への不参加者が一時解雇された。 *ibid.*, 141.

(42) *Ibid.*, 151, 153, 『訳書』, 143 ; Schisgall, *Eyes On*, 105-6.

は、これによって、キャメイ石けんの導入の経験を現場で得た。市場調査部は、このようにP & Gに、主婦が一体何を望んでいるのかを知るマーケティング上の道具<sup>(43)</sup>を提供した。

また購買部門も統合化された。綿実油部に集中していた油脂は、1920年に創設された総合購買部に統合された。そしてバツカイ綿実油会社の本社も、アイボリーデール工場の製造本部に移転し、会計活動も統合化された<sup>(44)</sup>。

広告部門は、より細分化された。キャメイ石けんの登場により、1927年P&Gは広告代理店を各ブランド毎に替えた。キャメイ石けんは、その製品の生命を守るために、あたかもアイボリー石けんが存在しないかのように闘わねばならないと経営陣は決定した。結果として、アイボリー石けんが取扱高のいくらかをキャメイ石けん<sup>(45)</sup>に奪われるとしても、外部の競争業者に奪われるよりはいいとした。

そして、マーケティング・レベルでの競争を継続するために、ニール・マッケロイをキャメイ石けんのブランド・マネージャーに任命し、販売促進を監督させた。1929年にこの責任を与えられたマッケロイは、キャメイ石けんの市場での地位を力強く支え、常に向上させていった。このブランド・マネージャー制の採用により、新しいマーケティング・パターンが、P&G内部で始まった。まもなくブランド・マネージャー制は、包装石けん全てに適用された。以後、内部競争、ブランド・マネージャー制に基づいたブランド間競争が、P&Gの常態となった<sup>(46)</sup>。

そして1930年10月14日、ウィリアム・クーパー・プロクターは社長を退き、初めて創業者一族ではないリチャード・レッドウッド・デュプリーが社長に就任した。デュプリーは、1927年総支配人に昇進し、1928年には総支配人兼副社長に就いていた。プロクター、68才、デュプリー、45才であった<sup>(47)</sup>。そしてデュプリーは就任式で次のように述べた。

君の目前にあることをただやれ。

正しいことをやろうと努めよ。

(43) *Ibid.*, 103-4, 106-8; Lief, *It Floats*, 154-55, 165.

(44) *Ibid.*, 158.

(45) *Ibid.*, 164; Schisgall, *Eyes On*, 102-3.

(46) Lief, *It Floats*, 164-65; 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, 昭和58年), 214。ここで採られたブランド・マネージャー, その当時はブランド=マンと呼ばれていたコンセプトは, すぐ後に, ブランド・マネジメントというコンセプトに発展した。それは, 1931年, マッケロイが覚書を書いた時に始まった。Lief, *It Floats*, 180-82。P&Gのブランド・マネジメントについては, Schisgall, *Eyes On*, Chap. 16, "The New Concept: Brand Management," 159-63; 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論』(日本経済新聞社, 昭和58年), 132-34; 野中郁次郎・陸正編著『マーケティング組織その革新と情報構造』(誠文堂新光社, 昭和62年), 71-73, を参照。

(47) Lief, *It Floats*, 169-70; Schisgall, *Eyes On*, 109-10; P&G Distributing, *Reference Book*, Part I, 10.

もちろん私たちは失敗するだろう。  
私たちは間違えるかも知れない。  
しかし私たちはもう一回やり直すんだ。<sup>(48)</sup>

そしてこのデュプリーによって、P&Gは創業者一族の手を離れ、専門経営者による近代企業として更に発展して行くのであった。<sup>(49)</sup>

1891年から1930年の時代は、P&Gにとって、大量生産・大量販売の時代であり、それを実行するための組織化の時代であった。1891年から1912年の前半の22年間に、大量生産体制は整い、1913年から1930年の後半の18年間に、その大量生産体制を支える大量販売体制が整備された。すなわち、大量生産時代のマーケティングが確立したのである。P&Gの場合、大量生産体制と大量販売体制が同時に進行したのではなく、まず大量生産体制への移行が先にあり、そして次にその大量生産した製品を、直接小売業者に販売する大量販売体制が確立したのであった。それまでP&G内部で潜在的に進行していた大量生産・大量販売の統合化と中間流通業者の役割の低下は、この時代に顕在化し、明確な大量生産・大量販売の体制が採られ、組織化され、そして、小売業者への直接販売開始により、中間流通業者は排除された。旧来の流通秩序は破壊され、P&G主体の流通秩序、すなわち製造業者が支配する流通秩序に代わった。そしてその流通秩序は、P&G、すなわち製造業者の強固なマーケティング組織によって支えられていた。<sup>(50)</sup>

1930年のアメリカは、整備された組織社会であった。個別的な側面が弱まり、組織的な側面が色濃く現われていた。多くの製品分野に全国ブランドがあり、多くの産業分野で製造業者が支配していた。製造業者が支配した産業分野では、製造業者が産み出す、益々多くの多様化した大量生産された製品が、製造業者の流通組織を通じて大量販売されていた。そしてその大量販売を可能にしたのが、近代的なマーケティングであった。近代的なマーケティング手法の導入により、製造業者は直接に小売業者・消費者に影響を及ぼすことができるようになった。しかもそのマーケティングは、組織化されたマーケティング活動であった。P&Gは、そのようなマーケティング活動を果たす強固なマーケティング組織を有する大規模統合製造企業として、

(48) Lief, *It Floats*, 170.

(49) ファミリー・ビジネス 同族経営の企業哲学の継続性について、P&Gシンシナチ本社企業記録保管担当、エド・ライダーは次のように述べている。「リチャード・レッドウッド・デュプリーは1972年まで存命し、繰返しP&G社の企業哲学を新たに重役になった人々に説き続けた。この意味では、ウィリアム・クーパー・プロクターが退職後50年以上にも渡って、P&G社の創業者たちの企業哲学は引き継がれたと言える。従って、同族経営の形態は1930年に失くなったが、現在でも同族経営の精神、企業哲学は残っていると言える。今の重役にしろ、彼らは大学卒業後すぐに入社した者が、組織階梯を登って重役になった者で、決して外部から急に重役に採用されたものはいまだかつて1人としていない」(1984年8月16日著者聞き取り)

(50) 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。

小 林 啓 志

それ以降も、アメリカ社会の中で、成長を続けて行った。

---

[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。