



慶應義塾大学ビジネス・スクール

花王石鹼株式会社

— 生理用品の発売 —

昭和53年1月、花王石鹼株式会社は、愛媛県の生理用品メーカー株式会社ララと提携して愛媛サニタリー・プロダクツ株式会社を設立、本格的に生理用品市場に参入することを発表した。当時わが国の生理用品市場の規模は、メーカー出荷金額ベースでおよそ500億円であり、大小あわせて40社近くのメーカーが参入していた。しかし、市場はユニチャームとアンネが50%近いシェアを占め（ユニチャーム30.8%、アンネ16.5%）、次いでニーナ（十條キンバリー社）が5.8%、タンパックス（中央物産）が5.8%を占め、その他のメーカーが残りの41%を分け合っているという、やや寡占化の進行しつつある状態になっていた。また、この年は花王石鹼の動きに呼応するように、4月には米国の大手企業ジョンソン&ジョンソン社が新しいタイプの外装式生理用品「ケア・フリー・パンティーシールド」の発売に踏み切り、さらにライオン歯磨株式会社もアンネの株式の過半数（58%）を取得、アンネ製品の販売を全面的にテコ入れする動きを見せていた。

花王石鹼は生理用品市場のここへきてのにわかな活況のなかで本年9月に生理用品を発売することに決定し、取りあえずはアンネの追い落とし、そして究極的にはユニチャームから市場リーダーの地位を奪うことを狙ってマーケティング戦略の作成を急いでいた。花王石鹼では生理用品の発売にあたって、ここ数年来成長著しいタンポン製品を製品ラインに一挙に加えるべきか、また、ナプキンを中心として発売計画を考えた場合、その具体的な戦略内容をどう固めてゆくかなど、山積する検討事項に直画していた。

生理用品の歴史は正確には、人類がこの世に生を受けアダムとイブが誕生した時から始まったということになり、女性にとっては神代の昔から必需品として存在していた。しかし、今日わが国の市場で見られるような生理用品の形態が昔から存在していたわけではなく、幾多の変遷を経て市場が形成されたのである。

(注) このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授和田充夫が作成したものであり、教育教材として使用するもので特定の経営管理状況の巧拙を論じるものではない。本ケースの作成にあたっては主に刊行資料を情報源として使用したが、ライオン株式会社および花王石鹼株式会社からも一部直接的な助力を載いた。ここに記して感謝するものである。本ケースに記述されているさまざまな情報は教育効果を高めるために多少変更したり脚色したりしたものが含まれており、情報の正確性に対する一切の責任はケース作成者にある。

わが国の生理用品市場が今日のような形態となって誕生したのは、昭和36年に「アンネ」が「40年間お待たせしました」というユニークなキャッチフレーズを持って発売された時である。それでは、わが国の女性は今日のように便利で使いやすいナプキンやタンポンが発売されるまでは月経時にどんなものを使っていたのだろうか。まず、紙や綿のなかった大昔には、草や木の繊維や海綿など、水を吸いとる力のあるものをあてたり、膣のなかに入れたりしていたようである。江戸時代になると終も使うようになり、紙や布、綿をあてるか膣のなかに入れて丁字帯をつけるようになった。明治以降は、日清戦争の従軍看護婦のアイディアに端を発して脱脂綿が使われるようになり、紙や綿よりもずっと吸収力の強いものとして広く普及した。昭和になってからは脱脂綿をあて丁字帯や黒い木綿のズロースをつけるのが一般的になってきた。戦後、昭和30年代の始めにはパルプにガーゼを巻いたものが発売されるようになったが、殆んど女性は依然として脱脂綿とちりがみを重ねたものをつくってあて、黒木綿ゴムびきのズロースをはいていた。

わが国の生理用品市場が昭和36年の「アンネ」発売に至るまで近代的な産業として育ってこなかった理由は、もちろん製品そのものに関する技術開発の問題があったわけであるが、同時に女性の月経に対する保守的な考え方がわが国の社会に永い間存在していたことである。月経に対する考え方はわが国だけでなく多くの国々で悪魔と結びついたり、不浄なものと考えられたりして殆んどが否定的なものであった。わが国でも月経については迷信などと結びついて悪いものとされる考えが永い間存在し、女性は月経時には風呂に入れて貰えない、家のなかでじっとしていなければいけないなどとされていた。

今日女性の生理の代名詞としてさえ用いられている「アンネ」の発売は生理用品そのものが持つ特徴と深く結びついている。「アンネ」発売のきっかけは、昭和35年に東京の一人の主婦が銀座松坂屋の裏に「発明サービス・センター」なる会社を設立したことから始まる。東京女子大出の才女と言われた坂井泰子はアイディア商品の企業化あっせんを主業務とする同社を設立し、折からの消費社会の拡大と新製品開発ブームに乗り、また女社長であることが世間の注目を集め、新アイディアや発明品の持ち込みが殺頭するということになった。そんななか紙製の生理用品があったのである。この当時わが国の生理用品の中心は脱脂綿であり、その意味で紙製生理用品というアイディアは画期的であった。しかし、紙製の生理用品は欧米では既に1921年に誕生しており、わが国でも一部のドラッグ・ストアで販売されていた。当時既に欧米製の紙製生理用品を使用していた坂井泰子は何となく頭にひらめくものがあり、自らこの製品の企業化をやってみたいと考えまず出資者を探すことから始めた。

坂井泰子の熱心な説明にも拘わらず、「事業としては面白いと思うが、どうも女の生理

用品ではネ」というのが大方の企業の反応であり、出資者はなかなかみつからなかった。そんな時に坂井泰子はたまたまミツミ電機の社長森部一と知り合い、それから話がトントン拍子に進みミツミ電機の出資によって資本金一億円の生理用品メーカーが設立されたのである。坂井は同社の設立にあたって社名および商品名を「アンネ」と名づけた。このブランド名の由来は「アンネの日記」にあり、「わたしは月のものがあるたびに苦痛で不愉快でうっとうしいにもかかわらず、甘い秘密を持っているような気持ちがします。ある意味ではうるさいことであっても、心のなかでこの秘密を味わうときのくるのをいつも待ちこがれているのです」という一節を読んだ、当時ミツミ電機から出向し新会社の広告計画の一切を任されていた渡紀彦は興奮とともに社名もブランド名も「アンネ」とすることに決めたのである。渡はその著書「アンネ課長」のなかで「私たちのかかげる生理のイメージは清純であり、苦痛でなく喜びであり、陰うつでなく明朗であり、美しいものでなければなりません」と述べている。そして、「40年間お待たせしました」、「アンネの日とお呼び下さい」という広告コピーとともにアンネは爆発的なブームを呼び起したのである。

生理用品市場の推移

わが国の生理用品市場は前述のように、明治時代以降脱脂綿が普及したものの、生理用品市場として独自の市場が形成されたわけではなかった。そして昭和36年の「アンネ」の登場によって紙製ナプキンを中心に市場が形成されていった。しかし、「アンネ」の登場は日を経ずして化粧品メーカー、薬品メーカー、製紙メーカーの市場参入を招き、昭和40年代前半まではおよそ140社が入り乱れての乱売合戦の様相を示した。そのなかにあつて「アンネ」は市場のパイオニアとしての強味を発揮し20%以上のシェアを獲得していったのである。

市場形成当初より多数の企業が参入するという事態のなかで、昭和52年現在第1位の市場シェアを誇るユニチャームは着実な歩みを示していった。ユニチャームの前身である大成化工株式会社は、愛媛県川之江市の壁紙原紙メーカー国光製紙の社長の長男高原慶一郎が昭和36年に防火建材メーカーとして設立した会社であった。高原は同社設立直後に日本生産性本部主催の米国視察旅行中、各地でスーパーマーケットの店頭には山積みされているナプキンやタンポンを見て感じ入り、わが国でも生理用品の市場を形成しようと確信した。高原はもともと紙屋の息子として紙になれ親しんでいたこともあり、昭和38年にナプキンの製造販売を開始し、同年「チャームナップ」ナプキンを発売した。高原は誕生間もないわが国の生理用品市場を見て、発売頭初より高品質高価格政策を流通業者の反発を押し切って実行した。流通チャネルも「アンネ」が頭初より薬局薬店を中心に販売していたのに対して、米国の市場を参考にして初めから当時急激に成長しつつあったスーパー量販店を中心に設定した。「チャームナップ」は発売以来幾多の困難を経ながらも昭和4

3年には改良品をさわやかナプキンというイメージで訴求し、遂に昭和46年には「アンネ」から市場リーダーの地位を奮い取り、ユニチャーム20%、アンネ13%というシェア分布となった。この間アンネは昭和40年代前半の20%台のシェアをピークとして下降線の一途をたどり、昭和47年1月期には売上高約35億円で無配状態に陥った。

5

昭和46年、アンネの大株主であるミツミ電機はアンネの停迷と時を同じくして経営危機に陥り、同社保有株の65%にあたるアンネ株式会社の株式100万株を放出、これをライオン歯磨に40万株、本州製紙に40万株、東レに20万株と放出し、創業者の坂井泰子は代表権のない会長に押しやられ、本州製紙から社長が、ライオン歯磨から専務が派遣され、事実上、3頭合同経営という形を取る事となった。そして、その後はライオン歯磨が新製品開発のための先行投資を主張しても本州製紙と東レが2の足を踏むといった足並のそろわない状態が続いた。この間、市場はユニチャームを中心とする寡占化が進行するなかで、巨額の投資を必要としない小規模企業に適した市場という特性もあって、依然として数多くの企業の参入がひきも切らないという状況が続いた。

10

昭和46年のシェア逆転以降もチャームナプキンは、多数企業の参入、価格競争の進行するなかでシェアを拡大し続け、生理用品のトイレタリー用品としての位置づけを固めていった。ユニチャームは昭和47年、臭い消し効果を訴求した川本繃帯材料の「バインエリート・デオドラント」の発売に続いて「チャームナップノン・デオドラント」を発売、さらに昭和48年にはエンゼル社がずれないナプキンとして「エンゼルスター・セフセープ」を発売したのに続いて翌年「チャームナプキン・テープ付」(固定用テープ付のナプキン)を発売した。同社はこの年同時に創業以来の社名であった大成化工をユニチャームに変更、本格的なトイレタリー製品企業としての成長を目指す事となった。

15

昭和51年、ユニチャームは「チャームナプキン・ミニ」を発売、タレントの研ナオコを起用して「お厚いのがまだ好き」という広告コピーの下に大々的なキャンペーンをはり、以降、軽量化ミニ化製品がレギュラー製品を喰って生理用品市場の主流製品に育っていった。「チャームナプキン・ミニ」は同社の永年にわたる素材や加工技術の開発の結果として実現した製品であり、吸収力、外部浸出阻止力の面で抜群に秀れた製品として評価され、さらに装着の感触という面でも秀れているとされた。

25

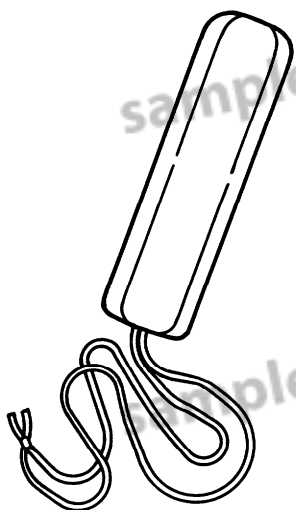
30

タンポンの市場

生理用品のもう一つの主要商品であるタンポンは、わが国では昭和38年に医薬品メーカーのエーザイが「セロポン・レギュラー」を発売したのが始まりである。タンポンは体の外で経血を吸収するナプキンとちがって体の中で経血を吸いとる生理用品であり、丸い

35

つつのような形をした長さ4 cm位の天然の綿でできたものである。



タンポンのレギュラーサイズ(実物大)

抵抗がある」などの理由をあげている。但し、タンポンの使用率は近年、若い層の人々の間で高まる傾向が見られた。

タンポンは以上のように使用上の不安感やモラルの問題などがかかえているため、女性の新しいモラル、新しい行動、新しい意識の開発が必要であると同時に使用方法や安全性に対する説明が不可欠とされている。但し、前者については、わが国の女性の価値観の変化、性の解放、レジャー生活の拡大などがタンポンの普及に有利な方向に進みつつあった。

タンポンの普及には以上のような問題があるものの、ナプキンに比較して最大の利点は活動性にあり、生理期間中でも女性が平常時と同じようにスポーツができるということにあった。タンポンはわが国の生理用品市場ではエーザイのセロポン発売の翌年に海外移入ブランドとして中央物産が導入した「タンボックス」によって開拓されたと言って良く、「タンボックス」は外出時スポーツ時の使用する生理用品として訴求し、薬局薬店のチャネルを中心に説明商品として拡販を続け、「アンネタンポン」の発売まではリーダー商品として存在、現在でも全生理用品市場の5.8%のシェアを維持している。

昭和52年現在、タンポン市場のリーダーは「アンネタンポンo.b.」であり、その市場シェアは「タンボックス」の36.4%に対して36.5%である。ちなみに、前年の両者の市場シェアはアンネが32.6%、タンボックスが39%であった。「アンネ」がここへ来て「タンボックス」の市場シェアを逆転した一つの理由は、同社が昭和43年のタンポン

発売以来一貫して訴求してきた「泳げるアンネ」の浸透によるものであり、生理期間中の入浴、運動、仕事など通常の生活が快適に出来るというPRが行き届いた結果である。但し、タンポンのこのようなPRはマイナス要因として需要の季節変動を助長し、夏期の販売高が通常月の30%増という結果をもたらすこととなった。

タンポンはナプキンと比べて単位価格が高いということもあって昭和52年現在では金額で生理用品市場の15%を占めるに至っており、発売以来除々にではあるがその比率を高めている。但し、一時はその比率が30%にまで達するのではないかと予測されたものの、ミニ製品の発売によって予想通りの伸びを示すには至らなくなり、最近では15%前後で安定している。この間、ナプキンの市場リーダーであるユニチャームは昭和46年に「チャーム・タンポン」を発売したものの、シェアを十分に獲得するまでは至らず、今日に至っている。

生理用品の消費者

一般に生理用品の市場規模は使用率がほぼ100%に近いことから、全女性人口の約60%がその対象とされ、総数およそ3200万人、そのうち妊娠、中絶、生理不順で生理用品を必要としない人が約400万人と考えられるので実数はおよそ2800万人とされている。また、わが国では近年女性の体力の向上によって初潮年齢が早くなり閉経年齢が遅くなるという傾向があるものの、平均すると初潮年齢は11才6ヶ月、閉経年齢は49才である。女性の生理周期は一般に28日から30日、つまり年に12回生理を迎えていることになり、平均日数は5日から7日、経血量は60.3gで安定的であり、2日目と3日目で殆んど経血してしまうのが標準である。従って、女性は平均的に言って生涯のうち6年6ヶ月にわたって生理日を過しているということになる。生理用品の平均的な使用状況は、ナプキンの場合2～3時間に1度、タンポンの場合には8～10時間に1度、つまり1日に2度とりかえている。

一般に消費者が生理用品を購入する時のポイントは「もれない」「ずれない」「吸収力が良い」の3点とされ、特に吸収力(もれない、吸収力がある)が重要とされている。また、購買にあたってのブランド選択の継続性は比較的あるとされており、1つのブランドのみを継続使用する人が約24%、残りの76%は平均して1人2つのブランドの間でブランド・スイッチをしていると考えられた。一方、消費者の消費ブランド想起率は比較的低く、購買時と使用時との間の意識が必ずしも明確に対応していない傾向があった。ブランド想起率については年齢によってやや違いが見られた。消費者は購買時の動機は、「品質が良い」とするものが過半数を示しているものの、同時に「テレビ広告で知っているブランドだから」、「いつも使っているから」、「友達や家族の人が使っているから」

なども有力なものとしてあげられていた。また、消費者のブランド選択行動は、「無名のブランドでは困るがある程度の有名品であり、使用してデメリットがなければ使ったことのあるブランドを使い続ける」というのが典型的であった。さらに、消費者の購買形態は年齢別にやや異なるところが見られ、小中学生や高校生は比較的母親と相談するか母親が購買するケースが多く、大学生やOLになると自分で購買するという傾向が強かった。しかし、自分で購買する年齢層が低下する傾向も見られた。

昭和53年の市場

昭和53年現在、わが国の生理用品市場はナプキンとタンポンを合わせて出荷額ベースでおよそ500億円の市場となっている。市場シェアは昭和36年のアンネ発売以来幾多の企業が参入し、一時は中小メーカーもあわせて120社以上がひしめき合いなかには粗悪品を販売するメーカーも続出したなかで、現在およそ40社程度に集約され、ユニチャーム30.8%、アンネ16.5%、タンパックス5.8%、十條キンバリー（ニーナ）5.8%となっており、残りの41.2%を40社近くが2-3%シェアの争奪を行なっているという状況である。また、一時乱売傾向にあった価格もやや安定化傾向にあり、プライベート・ブランドが100円周辺、製造者ブランドの低価格のグループが300円前後、ナショナル・ブランドが360円前後の実勢価格（いずれも28ヶ入ナプキンの場合）となっており、通常標準価格の8-9%引きで販売されていた。

ナプキンは昭和36年発売以来さまざまな製品改良が行なわれ、それに伴って幾多の新製品が開発された。特に、発売頭初から箱物、袋物という形でのパッケージの変更があり、その後はテープ付製品（ずれない）、デオドラント製品（臭わない）などが続出、近年ではミニ化うす型製品（吸収力のアップ、軽量化）が主流となってきている。現在ではミニ製品を中心として、デオドラント・タイプ、吸収力の強い大型ナイト・タイプなどがレギュラー・タイプに加えて各メーカーの主な製品ライン形成の対象となっている。また、タンポンのシェアは53年現在、全体市場の15%前後となっているものの数量シェアでは約10%に留まっている。

昭和53年の業界の動きとして最も大きなものは、ライオン歯磨株式会社が所有アンネ株式を買い増すことによってアンネの経営権を獲得したことである。ライオン歯磨は同年ライオン油脂と共同でライオン製品株式会社を設立したこともあって、アンネを本州製紙と東レから切り離して全面的にテコ入れする方針を打ち出した。振り返ってみれば、アンネ株式会社は業界のパイオニアということもあって市場初期から中期にかけては独走体制を敷いていたものの、昭和46年には後発のユニチャームに首位の座を奪われ、今日では依然として「アンネ」の知名度は高いものの市場シェアは伸びず、また業績も80億円前

後の売上で低迷、本年1月期の売上は対前年-8%を記録していた。ライオン歯磨は昭和46年にアンネの株式を取得する以前の昭和30年代半ばに「ライオン・カット綿」として生理用品の発売を手がけたものの、その後紙製ナプキンはコスト高であるとして発売を見あわせていたという経緯があった。ライオンはアンネの経営権獲得に伴って生理用品マーケティングへの本格的取り組みを表明し、今後新製品開発に重点を置くこと、ユニチャームの厚さ4~5mm、経血保留量6gを同3.4mm、8.5gに向上させること、流通チャネルの整備と掘りおこしを行なうことなどを検討しており、今後シェア奪回に向けてさまざまな手を打ってくるものと思われた。

本年はさらに米国のジョンソン・アンド・ジョンソン社の子会社であるジョンソン・フ&アイスト社が4月に「ケアフリー・パンティシールド」を発売、生理の始めと終りの軽い日に用途を限定した、「より快適な使い心地」の薄型製品として総数240万個のサンプリングを開始していた。また、わが国の市場に幼児用紙おむつ「パンパース」を導入したP&Gサンホーム社も、紙おむつ市場が安定次第、いずれは生理用品市場に参入してくるだろうと考えられていた。

花王石鹼の発売計画

花王石鹼は昭和53年1月、生理用品市場への参入を発表すると同時に、「高分子吸収体(ポリマー)の研究の一環として生理用品への応用開発を進めていたが、遂に高吸収力を備えた画期的な新製品、ポリマーを素材とするナプキンを開発した」ことを明らかにした。

花王石鹼は新製品の発売にあたって、製品機能の優位性には自信があったものの、市場の競争構造や需要の特殊性から考えてどのようなマーケティング戦略を展開していったら良いかについて苦心していた。

まず製品については、発売頭初からナプキンとタンポンの両製品を取り揃えるべきなのか、どちらかに重点を置くべきなのかも重要な決定と思われた。また、仮りにナプキンを中心に戦略を展開した場合、新製品の吸収力などの基本的機能を訴求すべきなのか、企業ブランド名をつけて花王の製品であることを強調すべきなのか、ユニチャームが過去に成功したように有名タレントを使ったイメージで勝負すべきなのかも悩むべきところであった。

マーケティング戦略作成上最も重要なことの一つは広告費と販促費をどの位の額支出し、また両者の配分をどの程度の比率にすべきかということであった。花王石鹼では従来広告

費と販促費の比率は80対20が標準であり、広告費の80%近くがテレビ広告に支出されていた。また、広告や販促活動を行なうにしても11才から49才という幅広い消費者層のなかでどのあたりの年齢層に焦点をあてるかということも決めなければならなかった。

価格の決定もまた難しい問題を拘えていた。価格を決定するにあたってはいくらにするかという問題以外に、現在標準的とされている28ヶ入という量目をそのまま踏襲するかどうか、流通マージンの体系をどうするのかも問題であった。流通チャンネルについては、花王石鹼が従来から採用している79の販売会社を中心に考えていたが、薬局薬店ルートの開拓の問題も検討しなければならなかった。さらに、発売にあたっては一挙に全国ベースで展開するのか、地域を大都市に限定して頭初発売し徐々に地域拡大を行なってゆくのかということも重要な問題と思われた。

花王石鹼では生理用品の発売にあたって以上のようなさまざまな問題を拘え、さらにこの商品の特殊性からくる広告媒体における表現の難しさなども手伝って、具体的なマーケティング戦略の作成にほとんど手を焼いていた。しかし、参入するからには究極的にリーダーとなることを目指さなければならず、当面においても少なくともアンネのシェアは抜くほどの戦略を考えなければならなかった。

表 1

生理用品の市場規模

(メーカー出荷ベース)

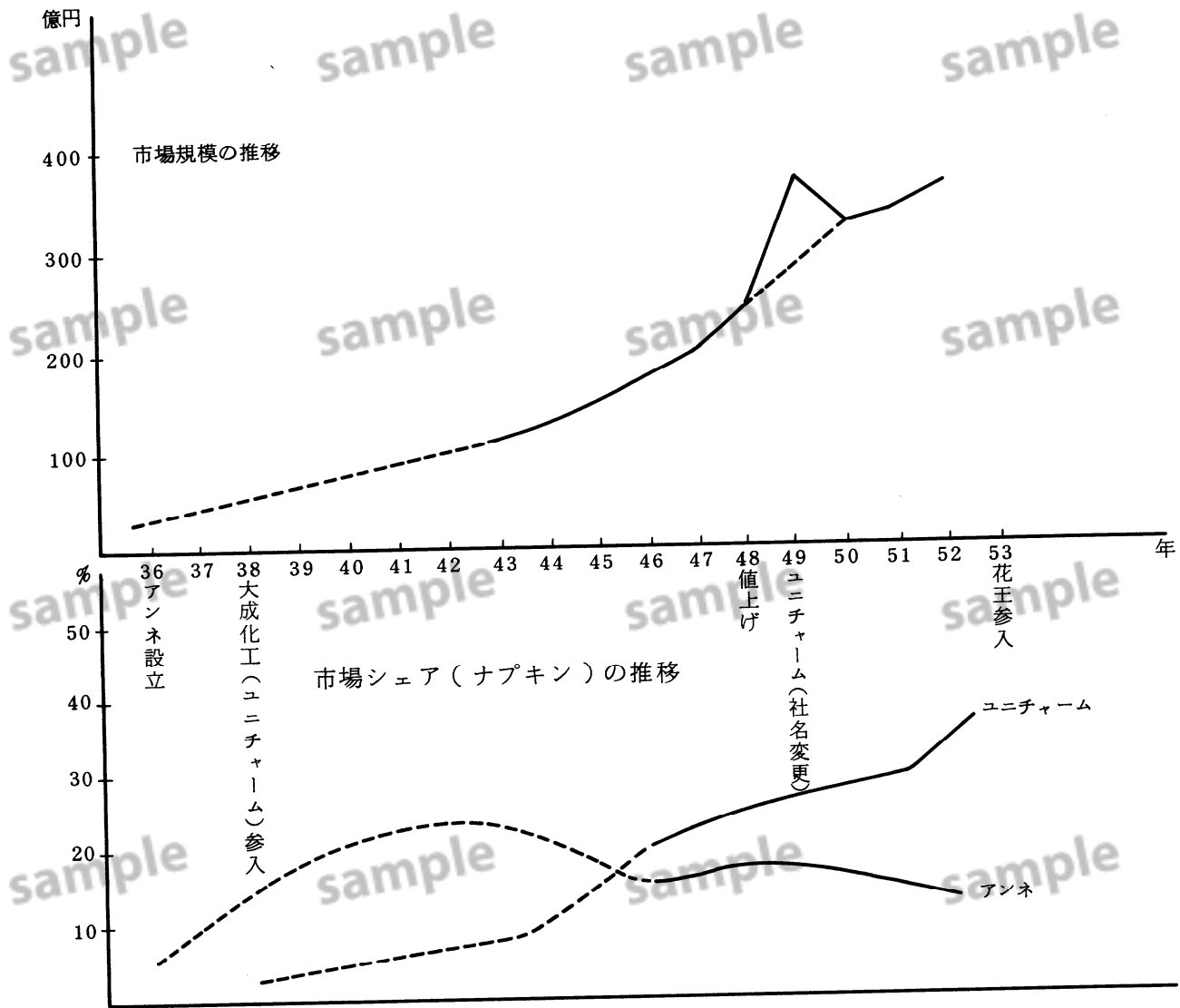
	合 計	ナプキン		タンポン	
昭和 4 8 年	304 億円	266 億円	87.5 %	38 億円	12.5 %
4 9 年	430	377	87.7	53	12.3
5 0 年	460	393	85.4	67	14.6
5 1 年	471	400	84.9	71	15.1
5 2 年	499	425	85.2	74	14.8

表 2
 主な新製品発売の推移

年代	ナブキン	タンボン
昭和 36年	アンネ・ナブキン	
37年	エンゼルスター(エンゼル)	
38年	チャームナブキン(大成化工)	セロボンレギュラー(エーザイ)
39年		タンボックス(中央物産)
41年	コーテックスニーナ(十條キンバリー)	
43年		アンネタンボン ob
45年		シャンプーホワイト(日本ゼリア) ハクジュウタンボン(白十字)
46年		シャンプーヤング(日本ゼリア) チャームタンボン(大成化工)
47年	バインエリート(デオドラント)(川本縹帯) チャームナップノン(デオドラント)(大成化工)	コーテックスニーナ(十條キンバリー)
48年	エンゼルスターセーフテープ(エンゼル)	
49年	チャームナブキン・テープ付(大成化工)	
50年	コンパック30(エンゼル) コーテックスニーナ・テープオン	アンネタンボンミニ
51年	チャームナブキンミニ(ユニチャーム) アンネナブキン・テープバック アンネナブキンうす型	チャームタンボン f
52年	コーテックスニーナミニ	セロボン・フィンガータイプ

図 1

生理用品市場の推移



アンネ・コンセプトの時代	戦国乱売時代	上位集中時代	ユニチャーム独走時代	新規参入 ラッシュ
パッケージ差別化(箱物対袋物)		テープ付 登 場	ミニ化	ポリマー素材登場
薬局薬店流通	→ フードストア/スーパーマーケット流通			
約140社参入	ユニチャーム さわやかブランド		チャームミニ 研ナオコ	花王参入

図 2

主要ブランドの年代別ブランド想起率の推定

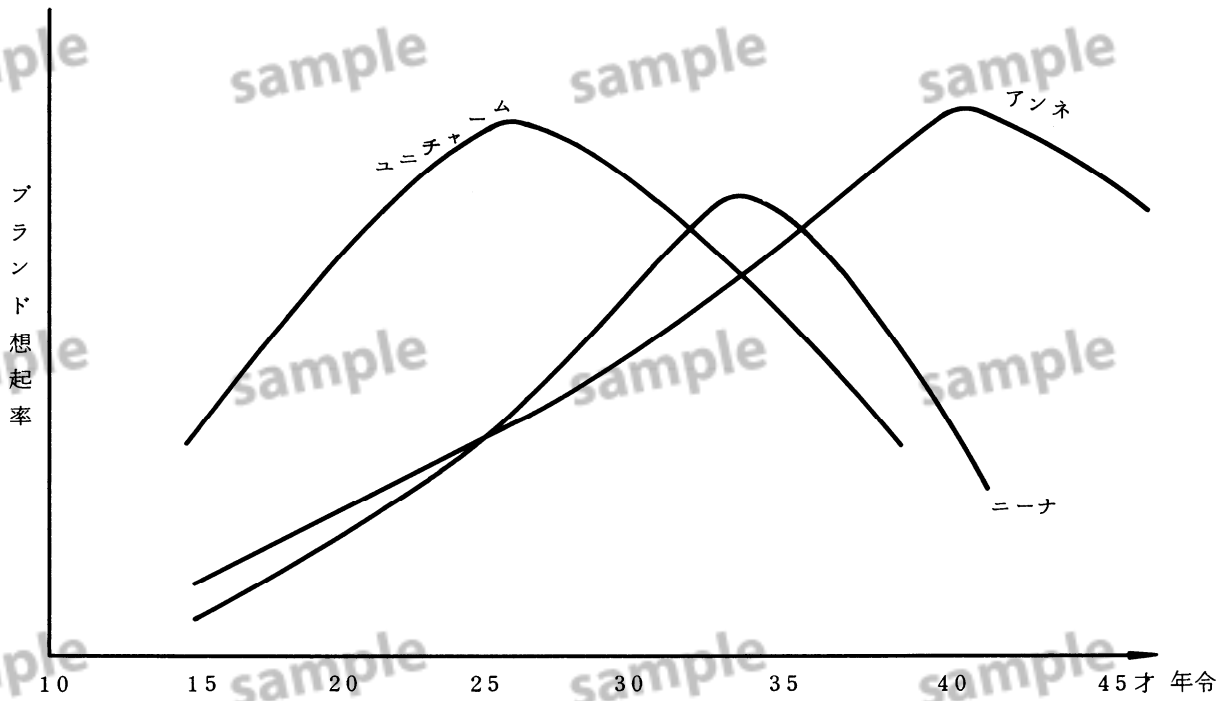


表 3

女性人口の推移

(千人)

年令	昭和 4 5 年	5 0 年	5 1 年	5 2 年	5 3 年
5~9才	3988	4369	4623	4691	4797
10~14	3852	4041	4000	4106	4202
15~19	4492	3868	3851	3898	3921
20~24	5347	4518	4281	4098	3983
25~29	4572	5377	5670	5445	5130
30~34	4190	4636	4394	4557	4811
35~39	4085	4210	4292	4399	4504
40~44	3674	4085	4176	4206	4206
45~49	3199	3696	3754	3858	3940
50~54	2648	3172	3305	3389	3486

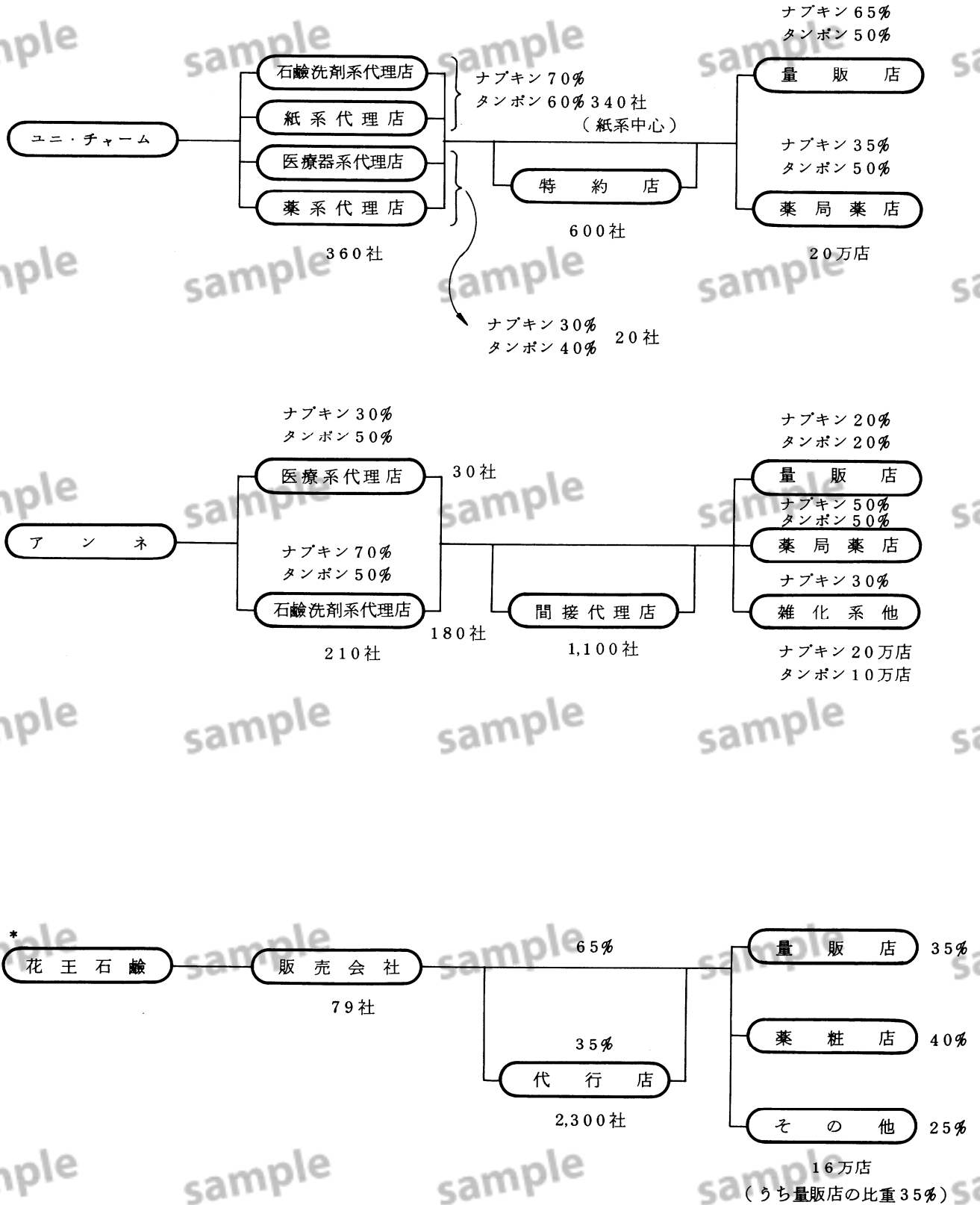
表 4

主要メーカー流通価格体系

メーカー	代理店	小売店	消費者
ユニチャーム			
チャームナップミニ(28枚)	243円	266円	380円
チャームソフトタンポン(10本)	178円	196円	280円
*上記製販価格の他に代理店に対して管理手数料として2%支給			
アンネ			
アンネナプキン(28枚)	247円	266円	380円
アンネタンポン(10本)	169円	182円	260円
中央物産			
タンパックスタンポン(10本)	184円	193円	275円
*上記製販価格の他に代理店への請求時に更に4%引きを行なっている。			
*以上の他に各社共に次のような数量割引を行なっている。			
ユニチャーム：200ケース以上1.7%引き、アンネ：200ケース以上2.5%引き プラス配荷手数料1%、中央物産：現金取引を原則とし30ケース以上1.5% 引き			

図 3

主要メーカーの流通ルート



* 花王石鹼の製品の一般的な流通ルートを示しており、販売は量販店および有力薬粧店を対象に直接販売を行なっている。

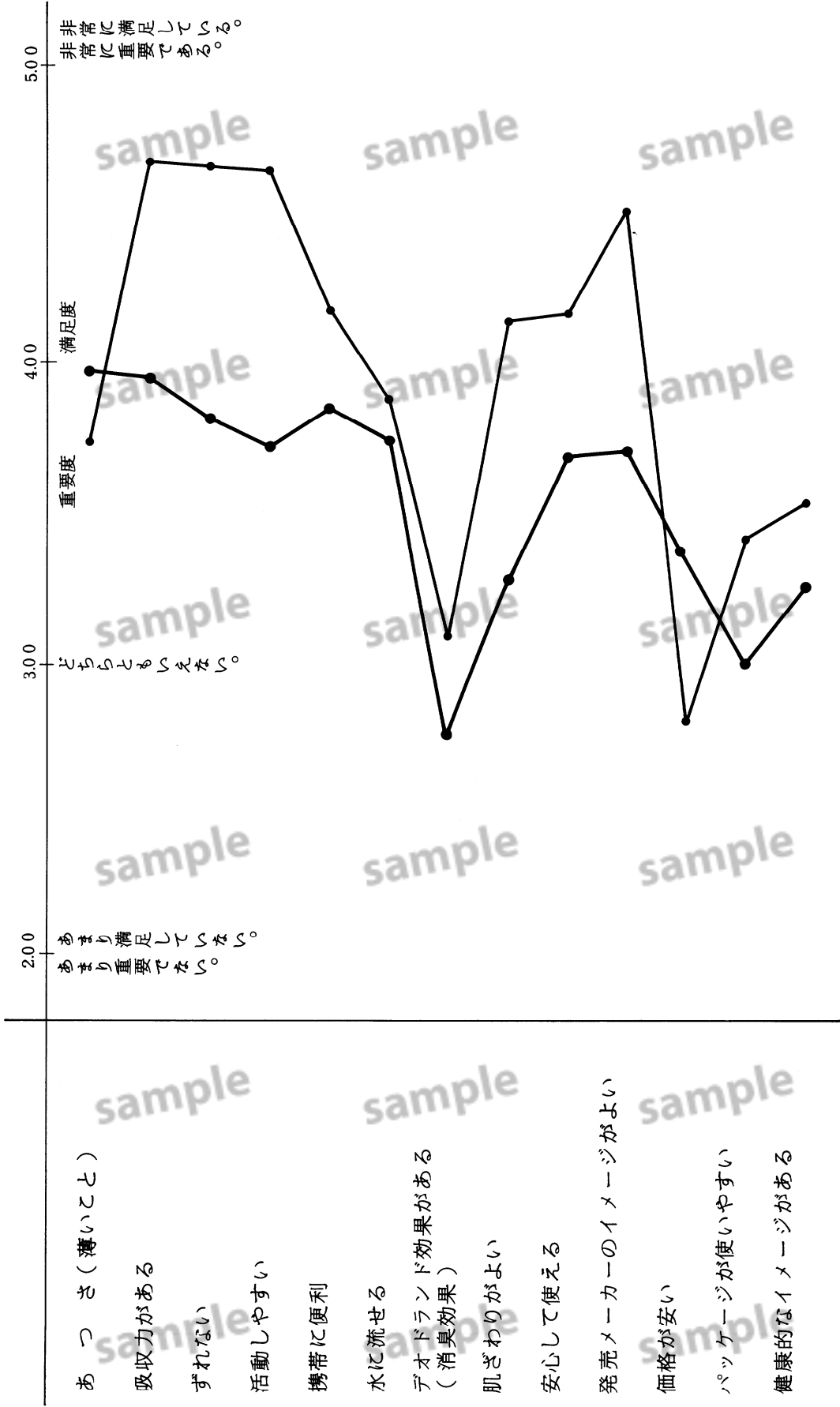
表 5
主要 3 社の概要

(昭和 53 年度)

	ユニチャーム	ライオン歯磨	花王石鹼
全社売上高	2 3,1 1 5 百万円 うちチャーム部門 2 0,0 5 5 (8 6.8 %))	7 4,0 3 3 百万円	1 8 6,7 5 3 百万円
主要商品	チャーム部門 ナブキン (7 0.9 %)) タンボン (8 %)) トイレタリー (7.9 %)) 建材部門 セメント板 複合積層板 一般建築工事	歯磨歯刷子 6 6.2 % 化粧品 5.1 % 食品 5.0 % 薬品 7.4 % その他 1 6.3 %	家庭用品 (8 3.9 %)) 石鹼洗剤 洗濯仕上剤 工業用製品 (1 6.1 %))
売上総利益	チャーム部門のみ 8,6 0 5	3 9,6 8 8	6 7,9 8 7
広告販促費	広告費 1,7 3 6 販促費 1,2 5 1	7,4 3 9 1 8,6 9 0	1 7,8 5 8 6,7 5 6
生理用品のマーケティング媒体ミックス	テレビ 7 3.5 % 雑誌 1 7.6 % その他 5.9 %	7 2.7 % 2 7.3 %	7 7.4 % 2 2.6 % * 家庭用品の場合
小売店対策	増し付きセール (5.92 %)) 大量陳列が主体	価格安定策を重視、3ヶ月に1回程度増し付きセール	
消費者対策	タレント起用の量販店イベント 消費者景品プレゼント・キャンペーン (カメラ、時計 など)	タンボンで応募キャンペーンや雑誌中心の啓蒙キャンペーン	
営業利益	2,3 7 2	3,0 2 2	6,8 5 8

図 4

消費者の生理用品購買にあたっての重要度と満足度



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.