



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、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。10 15

花王石鹼は生理用品市場のここへきてのにわかに活況のなかで本年 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面していた。20

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つ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ご助力を戴いた。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。