



慶應義塾大学ビジネス・スクール

P&G「ジョイ」の攻勢と花王・ライオンの対応

はじめに

5

P&Gが「ジョイ」ブランドで台所用洗剤市場に参入したのは1995年のことであった。当時、わが国の台所用洗剤市場では花王とライオンが8割のシェアを占めるという典型的な寡占状態が長く続いており、成熟しきった市場には沈滞ムードさえ漂っていた。そんな中、「ジョイ」は市場導入からわずか3年でトップ・ブランドへと躍進を遂げた。

10 花王とライオンという2強を相手にした「ジョイ」の成功は、台所用洗剤市場におけるそれまでの状況を一変させた。ライバルは「ジョイ」に追随するとともに、新たなベネフィットをもつ新製品の開発に乗り出したのである。台所用洗剤市場は3強が縮小し続けるパイを奪い合うという苛烈な競争状態を迎えていた。

15 日本の台所用洗剤市場

2000年の日本の台所用洗剤の販売数量は約3億2,600万本であり、市場規模は約580億円に達する。しかしながら市場は完全に成熟化しており、1990年代の後半以降、市場規模は縮小を続けている（付属資料1参照）。

20 わが国に台所用洗剤が登場したのは1950年代のことである。1956年にライオンが野菜、果物、食器を洗う台所用洗剤として「ライポンF」が発売すると、1958年に花王が「ワンダフルK」でこれに追随した。「ワンダフルK」は、その後の主流となる液体タイプであった。

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール和田充夫教授の指導の下に、関東学院大学の芳賀康浩と中京大学の久保田進彦がクラス討議の資料として作成したものであり、経営状況の適否を例示しようとするものではない。（2004年11月）

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

Copyright©2004 は芳賀康浩、久保田進彦、和田充夫が保有する。

当時の台所用洗剤は食器の汚れを落とすだけでなく、食器についた細菌や、野菜や果実に付着している寄生虫の卵や農薬を除去するのに効果があり、回虫寄生率の低下、食中毒や伝染病の発生率の減少など環境衛生面に大きく貢献した。このような効果を持った台所用洗剤は、衛生観の発達や食生活の欧米化による油料理の増加などを追い風にして、瞬く間に生活必需品として普及していった。

1960年代に入り洗剤をスポンジにつけて食器を洗い流水で流すという方法が定着してくると、台所洗剤による手荒れが主婦の間で問題となってきた。花王が65年に手荒れ防止剤を配合した「ファミリー」を発売すると、66年にはライオンがそれに対抗すべく「ママレモン」を発売した。「ママレモン」は、手荒れ防止効果の高い乳液タイプを採用していた。また、レモンの色と香りを含ませることによって自然な親しみをもたせることに成功した。この結果「ママレモン」は発売されると同時に絶大な人気を博し、40%を超える市場シェアをもって一気に台所用洗剤の代名詞的存在となった。

こうして一躍トップ・ブランドに躍り出た「ママレモン」であったが、手が荒れるという苦情はなくならなかった。事実、消費者調査によると「汚れが落ちる」機能以上に、「手を荒らさない」機能を求める主婦の方が多かった。

このような市場ニーズを受けて、ライオンは1973年から手荒れの原因の究明に乗り出した。そして、洗浄力の強いAOS（アルファ・オレフィン・スルホン酸ソーダ）を液体洗剤では初めて界面活性剤として使用するとともに、これに非イオン系界面活性剤を配合することによって、洗浄力を落とさず手が荒れにくい洗剤を開発することに成功した。ライオンは79年10月に、この洗剤を「ママローヤル」として600ml入り350円で発売した。市場導入に際しては、透明な液体と容器で高級感を出すとともに、「一週間で手の感触が違ってきます」というスローガンで手にやさしいことを訴求した。その結果、「ママローヤル」は従来品よりも割高であるにもかかわらず（当時「ママレモン」が800ml入り296円）、売切れが続出するほどのヒット商品となり、発売の半年後には約15%程度のシェアを獲得した。

「ママローヤル」のヒットにより、メーカーの新製品開発努力はますます手荒れ防止機能へと傾斜していった。そしてその追求は1980年代にピークを迎え、コラーゲンなどの保湿成分を配合した製品まで登場した。

また手に優しいだけでなく、環境にやさしい洗剤も注目され始めたのもこの頃である。サラヤが1972年に発売した家庭用植物系洗剤「ヤシノミ洗剤」（業務用は71年発売）が、手にも環境にもやさしい製品として徐々に人気を集めるようになると、花王がとうもろこしを原料とした「モア」（89年）で、またライオンがヤシノミ成分の「ナテラ」（90年）でこの分野に参入している。

ライオン vs. 花王

1980年代に入ると、花王とライオンという台所用洗剤市場を開拓・成長させてきた2社のシェア争いはますます激化していった。花王は80年に透明タイプの「ルナマイルド」をもってライオンのヒット商品「ママローヤル」に追随すると、さらに翌81年には「ファミリーフレッシュ」を導入した。「ファミリーフレッシュ」は「ルナマイルド」と同じくPETボトルを用いた透明タイプながら、600ml入り300円と低い価格で発売された。

花王は2つの価格帯の洗剤をラインナップすることで、透明タイプの需要拡大の波を捉えることに成功し、全国シェアでトップの座を奪った。全国シェアで花王がライオンを抑えたのは初めてのことだった。

これに対し、ライオンも「消費者の選択は高級品と低価格品の二極にはっきり分かれてきた」（小林敦社長）と判断し、1982年6月に「ママローヤル」よりも低価格の新製品「チャーミーグリーン」（600ml入り300円）を全国発売して巻き返しを図った。この結果、両社は同じような商品構成でシェア争いに突入した。

1980年代を通じて両社は抜きつ抜かれつのシーソーゲームを繰り返したが、市場が成熟化した80年代半ばから価格競争が激化していった。たとえば、両社の主力ブランドとなった「ファミリーフレッシュ」と「チャーミーグリーン」の89年時点での希望小売価格はともに270円であったが、実売価格は180円前後であり、特売の目玉商品になるとときには150円を割り込むこともあった。

消費者も、機能より購入時の店頭価格を重視してブランド選択を行う傾向を強めていき、実売価格がシェアに直接的な影響を及ぼすようになった。例えば、日経テレコンのPOS情報によると、1989年9月に「ファミリーフレッシュ」の平均売価が先月の193円から191円に下がると、同製品の金額シェアは26.7%から39.9%へと拡大し、同年11月に「チャーミーグリーン」の平均売価が先月の184円から174円に下がると、シェアが11.9%から26.8%へと拡大している。

付属資料2は当時の花王とライオンのブランドの特徴を整理したものである。

P&Gの参入

1995年3月、P&Gは中国地方で「ジョイ」を発売し、日本の台所用洗剤市場に参入した。「ジョイ」は300ml入りのコンパクト・タイプで（当時の主流は600ml入り）、希望小売価格は220円であった。また通常の半分の量で油污れをすっきりと落とせることを特徴としており、パッケージはコンパクトだけでなく、出すぎを防ぐことができるよう、使用量を調節しや

すくするよう工夫されていた。

「ジョイ」と特徴である「油汚れに強い」洗浄力を実現したのが、独自の界面活性剤「MG」である。この界面活性剤には、それ自体が油汚れの洗浄成分として働くだけでなく、他の界面活性剤と結合することで一層強い洗浄力を発揮するという特徴がある。より具体的には油

また MG には他の界面活性剤と結合することによって、より大きな粒子になる性質がある。この結果、皮膚に浸透しにくくなるため、手にも優しい。実際に、同社が発売前に行ったブラインド・テストでは、油汚れを落とす機能において競合製品に対して圧倒的に高い評価を獲得したにもかかわらず、手肌への影響は競合と同等という評価を得ていた。

「ジョイ」は、その販売エリアである中国地方において、発売後 4 週間で約 30%、6 ヶ月後には 40%以上のシェアを獲得した。しかし、この予想をはるかに上回る売れ行きに供給が追いつかなくなり、全国発売が遅れることになった。

「油汚れに強い」こととともに、コンパクト性も「ジョイ」の特徴だった。しかし実は花王もライオンも、「ジョイ」が登場する以前からコンパクト洗剤を発売していた。花王の「モア 1/2」（1992 年発売、希望小売価格 330 円）と、ライオンの「ママポケットティ」（1989 年発売、希望小売価格 270 円）がそれである。これらはいずれも 300ml 入りであったが、濃縮タイプであった。このため、1 回あたりの使用量は従来の半分で済んだ。

ところがコンパクト・タイプの洗剤に対する消費者の反応は冷ややかだった。消費者の多くはコンパクト・タイプに対して割高感や洗浄力不足を感じており、市場への浸透度もシェア 5%程度と今ひとつだったのである。この結果「モア 1/2」も「ママポケットティ」も、社内において「ファミリーフレッシュ」や「チャーミーグリーン」に次ぐ第 2 ブランドの地位を抜け出せずにいた。

このようにコンパクト・タイプの洗剤をとりまく状況は、いま一つ活気に乏しいものだった。しかしコンパクト化という大きな流れが、市場の一部で既に始まりつつあったのも事実である。「ジョイ」は価格と洗浄力の改善することによって、この流れを巧みにつかむことに成功した。すると競合他社の状況も一変した。各社がコンパクト・タイプの見直しを行うことになったのである。

まず 1995 年 9 月に花王が「モア 1/2」のボトルや成分を刷新して「モアコンパクト」として発売した。すると、ライオンも「ママポケットティ」のデザインを刷新し、希望小売価格を 280 円から 220 円へと引き下げた（花王は希望小売価格設定せず、オープン価格としていた）。これらはいずれも「油汚れに強い」ことを訴求しており、全国展開は「ジョイ」に先んじて行われた。

さらに両社は、主力ブランドである「ファミリーフレッシュ」や「チャーミーグリーン」にも、

「油汚れに強い」ことを訴求するコンパクト・タイプ「ファミリーフレッシュコンパクト」および「チャーミーコンパクト」を投入した。この結果、台所用洗剤はコンパクト・タイプの主流となった。実際、コンパクト・タイプの構成比は1994年の4.6%から95年の19.3%、96年の48.0%、97年には60.1%と急増し、その後も増え続けている。

- 5 これに対して「ジョイ」の展開も力強いものだった。「ジョイ」は1995年10月に関東で発売、96年3月に全国発売に漕ぎ着けると、花王やライオンの激しい応戦にもかかわらず、順調にシェアを伸ばしていき、97年には当初のマーケティング目標であったシェア15%を上回った。「ジョイ」発売以前は花王とライオン2社で80%ほどあったシェアも、96年には70%程度となり、2強の時代は終わり3強の時代を迎えていた。

- 10 もちろんジョイのシェア獲得の裏には、消費者だけでなく流通業者に対する配慮もあった。まずプレミアム帯を避けた価格設定であったため、ボリューム感をもたせて売り場展開するブランドと認識された。さらに革新的な製品であるにもかかわらず、競合と同等に小売マージンがとれるように設定されていた。このことが、発売当初からのシェア確保に少なからず貢献した。

15

潜在ニーズの発見

- 20 P&Gが「ジョイ」の発売に先駆けて行った消費者調査では、ほとんどの消費者が今使っている台所用洗剤に特に不満をもっていなかった。また、どのブランドもイメージに大きな違いはなく、主たる購買理由は店頭価格であった。しかしながら、多くの主婦が油汚れのひどいものには二度洗いやつけおき洗いをしており、プラスチック容器の油汚れ、特に容器の隅に残った油汚れの落ちにくさに対して強い不満を抱いていた。

- 25 また消費者調査によると、消費者が食器用洗剤に求めるものは、第一が手肌にやさしいことであり、第二が油汚れの洗浄力であった。しかしながら、油汚れに強い洗剤は手肌にダメージを与えやすいというジレンマがあった。

25

洗浄のメカニズムと「ジョイ」の洗浄力

- 30 現在わが国で用いられている台所用洗剤のほとんどが中性液体洗剤であり、主成分である界面活性剤にビルダーと呼ばれる添加剤が加えられてできている。このため台所用洗剤の洗浄力は、どのような界面活性剤とビルダーが用いられるかによって決定される。しかし洗浄という行為の効果は、洗剤の成分だけによって決まるわけではないのも事実である。

一般に洗浄という行為は、水、力、洗浄剤（洗剤）の3つの要素から成り立っている。第1

の水は、物体についた汚れを溶かす力を持ち、幅広い種類の汚れを溶かし込むことができる。したがって、水につけ置きするだけでも多くの汚れを落とすことができる。第2の力は、物理的な力のことで、こする、揉むなどによって、水の汚れ落としの作用を強化する。第3の洗剤は、水と力だけでは落ちない汚れに対して、洗剤を加えることによって水と力の効果を高める（付属資料3参照）。

したがって、洗浄行為の効果を高めるためには洗剤の機能ばかりでなく、水や力といった他の要素と組み合わせた、洗い方の全体像を考慮しなければならない。しかしながら、多くの洗剤メーカーは洗剤の新成分開発にばかり注力し、洗い方についてはむしろ軽視してきた。これに対して P&G は洗い方に注目した。P&G は日本に「ジョイ」を導入した当時、欧米を中心として 31 カ国で台所用洗剤を販売していた。そしてその経験から、「手荒れ」の原因が洗剤の成分だけではなく、洗い方にもあることに気づいていた。

欧米ではフルシンクに水を張ってつけ置き洗いするのが一般的である。このような洗い方に馴染んでいる P&G の目には、日本式の洗い方は、あたかも乾いた食器をごしごし擦って汚れを落とすかのような、非常に奇異な洗い方に映った。しかもこのような擦り洗いの方式では、どれだけ優れた成分の洗剤でもその効果を十分発揮することができないため、完全に汚れを落とすにはかなりの時間を要する。この結果、どうしても手を長時間流水にさらすことになるため、手の油分が落ちてしまい、手荒れが生じるのである。つまりわが国における手荒れの原因は、洗剤の成分だけでなく、その独特の洗い方にもあったのである。

洗浄力を洗剤の成分だけに求めた場合、強力な界面活性剤を使えば油污は落ちるが、手の油も落ちてしまうという「手荒れと汚れ落ちのトレードオフ」に陥る。つまり「手肌を犠牲にして洗浄力を高める」か「手荒れを防ぐために洗浄力を犠牲にする」しかない。

これに対する P&G の解決方法はユニークなものだった。それは「手あれを少なくするためには、とにかく流水に長時間手をさらさないことが大切。したがって強い洗浄力の洗剤で素早く洗うことが、結果として手に優しいことになる」というものだった。まさに、日本人の洗い方に注目しなくては得ることのできないアイディアである。P&G はこのアイディアを、油污に非常に強く、皮膚に浸透しにくい独自の界面活性剤「MG」を使用することで実現したのである。

「チャレンジジョイ」キャンペーン

P&G は「ジョイ」の発売にあたり、「チャレンジジョイ」というテレビ広告キャンペーンを展開した。これは、あらかじめ発売前に「チャレンジジョイ あなたの自宅に伺います」という予告 CM を放映しておき、発売と同時に「ジョイ」をもったタレントの高田純次が一般家庭を

突然訪問し、台所に押しかけて「ジョイ」を試してもらおうというものであった。このキャンペーンでは、高田純次が玄関先で断られる NG 編などをはじめ数多くのパターンが流され、「ぶっつけ本番」の面白さが話題を集めた。またこうしたインパクトの強い CM に、油で茶色に汚れた皿に「ジョイ」をつけた手で触れるとその部分だけの油が散るという映像（ディッシュ・デモ）を加えることで、洗浄力の強さを消費者に印象付けることに成功した。これら一連の広告キャンペーンは導入当初の「ジョイ」のトライアル購買の促進に大きく貢献した。

P&G

さてここで「ジョイ」そのものだけでなく、「ジョイ」を送り出した P&G という企業についても整理しておこう。

P&G は世界最大の日用雑貨メーカーであり、その売上高は 2000 年 6 月期の時点で 400 億ドルに達する。約 80 カ国で「ファブリック & ホームケア」「ビューティーケア」「紙製品」「ヘルスケア」「スナック・飲料品」の 5 つの事業を展開し、各事業領域に非常に有力なブランドを有している。

P&G は米国のオハイオ州シンシナティで、石鹼製造業のジェームス・ギャンブルと、ローソク製造業のウィリアム・プロクターの共同出資によって設立された。1837 年のことである。その後、1850 年代半ばにはシンシナティで最大の生産量を誇るようになった。そして南北戦争の混乱による原料不足の危機の中で原料調達に成功すると、当時大量需要に応じることのできる唯一のメーカーとなった。

1870 年代に入り、灯油とガスランプの普及によってローソク事業が衰退期を迎えると、消費量が増加しつつあった石鹼の開発に力を入れ始めた。1878 年のある日、工員が蒸気式攪拌機の羽根を停止し忘れて昼食に出かけると、異常に泡の多い混合物ができていた。そしてこの混合物によって、「水に浮かぶ石鹼」が偶然出来上がった。これが「アイボリー石鹼」である。

当時、ほとんどの石鹼は黄色か茶色で、ラベルも貼っていなければ、包装もしていない大きな石盤状の塊だった。店ではこの大きな塊を、顧客の希望に応じて切り取って紙に包んで販売していた。そして、こうして量り売りされていた石鹼には、持ち帰って使ってみるまで品質が分からないという欠点があった。これに対して「アイボリー石鹼」は、その頃としては珍しい白色で純度 99%、他の石鹼に比べてやわらかく、滑らかなものだった。さらに、大きさと品質は一定しており、メーカー名を記した包装紙で包まれていた。

「アイボリー」はブランド化された初めての石鹼としてアメリカのトップ・ブランドになると、その後一世紀に渡ってその地位を維持し続け、ライン拡張やブランド拡張を伴いながら今なお生き続ける超ロングセラー・ブランドとなっている。しかし、「アイボリー」の成功は、

その優れた製品品質だけによってもたらされたわけではなかった。

ブランドの重要性を熟知する会社

5 創業者の息子の一人であるハーレー・プロクターは、初代宣伝部長として大きな活躍をした。彼は「アイボリー石鹸」の優れた品質を伝えるために、大型ビルボードやポスターを初めて活用した。また新聞や立看板、バスの乗車券などを使った広告、そして消費者へのサンプリングなど、当時としては異例の大規模で革新的なプロモーション・キャンペーンを展開した。

10 こうした先駆的なプロモーションを試みるに当たって、彼は石鹸のブランド・ネームにこだわった。当初、この白く高純度の画期的な石鹸は「P&G ホワイト・ソープ」と呼ばれていた。しかし、ハーレー・プロクターはもっと特徴のある——人々が店頭で思い出すような——ネームが必要だと主張した。そして様々なネームを検討し、ふさわしいネームを探し続け、ついに日曜の礼拝で牧師の朗読する詩篇の中にあった「アイボリー」というネームに出会う。

15 “All thy garments smell of myrrh and aloes and cassia, out of the ivory palaces whereby they have made three glad. (あなたの衣はすべてミルラ、アロエ、シナモンの香りを放ち 象牙の宮殿に響く弦の調べはあなたを祝う—詩篇 45. 8) ”

20 こうして彼は画期的な新製品に、「アイボリー」というユニークなブランド・ネームを与えることに成功した。

さらに、彼は「アイボリー石鹸」の成分を著名な化学者に分析させた結果から、その純度の高さを表現する「アイボリー・・・純度 99-44/100 パーセント」という、19 世紀で最も有名とされるブランド・スローガンを生み出し、これを広告で用いた。

25 P&G はブランドの重要性に最も早く気づいた企業だと言われている。同社は創業して間もないころ、シンシナティでつくったローソクをオハイオ川とミシシッピ川流域の都市の商人に船で輸送していた。1851 年、船着場の荷揚人夫が P&G のローソクの木箱に目印の×印をつけ始めた。P&G は、川沿いの買い手がその×印を品質の印としていることにすぐに気づいた。たとえ木箱が到着しても×印が付いていなければ、商人たちはローソクを受け取らなかったからである。そこで、P&G はローソクの全パッケージに正式な星印のラベルを付け、これを「スター」ブランドとすることによって、ロイヤルティの強い支持者を開拓し始めた。

30 これがナショナル・ブランドの嚆矢となったとされている。

P&G のブランドを重視する姿勢はその後一貫して強調され、強力なブランドを次々と生

み出している。2000 年には売上が 10 億ドルを超えるブランドを 10 有しており、こうしたブランド力が、革新力やグローバルな企業規模と並ぶ同社の中核的な強みとして競争優位を生み出している。付属資料 4 は売上が 10 億ドルを超える同社のブランドの一覧である。

- ブランドの重要性にいち早く気づいていた P&G はブランド管理の先駆者でもある。それを
- 5 如実に示すのが、同社が世界に先駆けて 1931 年に導入したブランド・マネジャー制である。当時 P&G は「アイボリー」のほかに「キャメイ」というブランドの石鹸を有していた。しかしながら、「キャメイ」は「アイボリー」の陰に隠れた目立たない存在であり、社内でも気にかける者はほとんどいなかった。このような状況では、「キャメイ」ブランドの育成は進むべくもなかった。このような問題に対処するために、P&G はブランドごとにブランド・マネジャー
- 10 ーのポストを設け、ブランド・マネジャーは担当するブランドのみに専念しそのマーケティングに関する権限と責任を負うことになった。他の企業がこれに類する制度を設けるのは第二次大戦後のことであることから、P&G のブランド管理の先進性がうかがわれる。

消費者志向の徹底

15

先駆的なプロモーション活動の実践や、ブランド重視の経営姿勢からもうかがえる通り、P&G はもともとマーケティングを得意とする会社として知られている。世界中の大学から優秀な人材を集め、消費者の行動分析から販売促進の方法まで、徹底した研究を積み重ねてきた。そして、その成果はビジネス・スクールの教材となり、世界中に伝播してきた。

- 20 2000 年に社長兼 CEO に就任したアラン・ラフリー氏が掲げた”The Consumer is Boss（消費者こそ王様）”というスローガンは、こういった P&G のマーケティングの特徴を象徴している。同社は常に、徹底的に消費者志向を実践してきたのである。

- ラフリー氏は「当社は国際的な規模で綿密な消費者調査を実施しており、消費者のニーズや要求を理解し、予測し、その要求に応えることができます。当社の専門知識によって、多く
- 25 の他社よりも効率的かつ効果的なマーケティングと宣伝活動が展開できるのです」という。マーケティング力の源泉である消費者に関する知識を得るために、P&G は徹底的に消費者調査を行う。その際、偏見や先入観を排除し、調査から得られる情報を客観的かつ批判的に使用するために、多大な努力を払っている。また、調査の方法についても細心の注意を払い、極めて厳密な方法がとられている。こうした消費者調査へのこだわりによって進化した同社
- 30 の調査部門は、今日の消費財メーカーの中で最先端の調査組織と称されることもある。

P&G は調査担当者が直接消費者の家に入り、台所から浴室、洗濯室に至るまでの日常生活を観察する「現場調査」テクニックの草分けでもある。P&G はこの現場調査によって、消費者自身も気づいていないニーズを発見し、そこから画期的な製品を開発している。例えば、

液体洗剤の容器の「液だれ防止キャップ」は、調査担当者が従来製品の使用現場で液が容器前面に垂れるのを観察したことから、液だれ防止へのニーズが識別され、製品化された。担当者が観察していた女性は、この液だれを当たり前のこととして特に問題視しておらず、洗う前の汚れた洗濯物で液を拭いていたのである。

5 グローバル・マーケティング担当役員のジェームズ・スティンジェル氏は「自ら消費者と語り、生活ぶりを見なければ理解することはできない。机上の空論では何も判断することはできない」と断言し、来日した際には自ら神戸市内の家庭を訪問し、洗剤の計量の仕方を質問したり、部屋のつくりやトイレの様子を見学したりしている。

また、P&G は製品販売後も消費者の声にも、しっかりと耳を傾けている。同社のコンシューマー・リレーションズ（消費者相談室）は 60 年の歴史をもち、そのマーケティング活動において非常に重要な役割を果たしている。シンシナティの本社の別棟にあるコンシューマー・リレーションズには、米国中から 1 日平均 1 万 1,000 件の電話と約 3,000 通の電子メールが届く。常勤とアルバイトからなるオペレーターは、社内ではレプリゼンタティブ（代表）と呼ばれ、一人ずつ仕切られたブースか自宅で、消費者からのあらゆる問い合わせに対応している。興味深いことに、彼らの勤務時間は 1 週間あたり最長 20 時間に制限されているという。これを超えてしまうとストレスが溜まりすぎ、対応の質が落ちてしまうからだ。

コンシューマー・リレーションズにかかってくる電話は、製品に関する問い合わせが 54%、製品などへの苦情が 37%である。レプリゼンタティブは、話を聞きながら情報をパソコンに入力し、最後に「もう一度、P&G の製品を買いたいかな」を聞いた上で、データベースにすべての情報を入れる。情報は分析した後、各部署に送られる。米国と欧州であれば、録音された消費者の生の声もオンラインで聞くことができる。ここには毎日、部署や役職を問わず、数百人もの社員がアクセスし、そこから得た情報を製品の改良や説明書の変更に役立てている。またコンシューマー・リレーションズは「P&G の日焼け止めを使うと失明する」といった悪質な噂をいち早くキャッチするアンテナにもなっている。

25

先進的なビジネス・パートナーシップ

P&G は広告会社、調査会社、流通業者、研究機関などの外部組織との間に、長期的な信頼関係に基づくビジネス・パートナーシップを築き上げている。広告会社との関係はその典型である。P&G の広告費の 80%は、同社と 35 年以上一緒に仕事をしてきた広告会社に取り扱っている。こうして特定の広告会社へコミットすることは、「広告ブランド戦略において大きな役割を果たし、優れた広告はブランドとマーケティング環境を完全に理解することによって生まれる」という同社の信念を表明するものである。その一方で、広告会社には、パー

トナーとして競合ブランドの広告を一切取り扱わないというコミットメントが要求される。

P&G は流通業者とパートナーシップを構築し、ECR（効率的消費者対応）に取り組んだパイオニアでもある。1980 年代の終わりに、P&G はウォルマートに働きかけ、紙おむつに自動在庫補充システムを導入した。財務・物流・製造・その他の職能の数十名で構成される P&G の専属チームがアーカンソー州ベントンビルにあるウォルマートの配送センターに常駐し、ウォルマートの販売・在庫データに基づいて自社工場の生産・出荷計画を立案する一方、同センターから店頭への適切な在庫補充を行った。

この結果、ウォルマートは品切れや過剰在庫の問題が解消され、P&G は生産・出荷計画の合理化、さらには出荷に伴う管理業務の合理化が可能になった。こうした両社の“Win-Win”の関係は大成功を収め、その後の戦略提携のモデルとなった。

小売業者とのパートナーシップ強化のために、P&G の販売組織は CBD (customer business development) 制度を導入している。これは、製造、マーケティング、物流、財務、情報システムなどの専門家からなる CBD チームを編成し、有力小売業者と協働して、両社にとって最適な売り方を提案する制度である。

こうした流通業者とのパートナーシップ関係は日本での「ジョイ」の成功にも貢献している。ECR の主要目的のひとつである効率的な品揃えを達成するために、消費者のニーズを満たしつつ流通の効率も良い製品の特性について流通業者を交えて検討したところ、濃縮コンパクト・タイプという製品形態が採用されることになった。濃縮コンパクトなら「狭い台所に置く洗剤だから小さいほうが便利」という主婦のニーズを満たすうえに、コンパクト・タイプ 1 アイテムに絞ることによって、輸送・保管といった物流コストの削減、棚スペースの効率化といった流通上のメリットも生じるためである。当時の台所用洗剤は価格競争が激化しており、流通業者にとってもうまみの少ない製品であったことを鑑みると、このメリットは小さくなかった。

「そもそも小売業者には『不動産業』のような側面があり、狭いスペースで同じ売上や利益が確保できるということは、彼らにとって非常に魅力的なこと」とブランド・マネジャーの伊東氏はいう。もちろん店頭の棚効率を高められるだけでなく、物流コストや在庫スペースも節約できる。このため仮に 1 単位あたりの小売マージンが同じだったとしても、コンパクト・タイプの方が全体としては高い利益が見込めるのである。

P&G には自らが利益を手にするためには、それが流通業者の利益にもなっていることが必要であるという考えがあった。そしてその考えに基づき、ECR を軸として流通業者とのパートナーシップを進めていった。ラルフ・ドレイヤー副社長は「ジョイが日本で成功しているのは ECR の成果といえる。製品サイズの違いなどで数アイテム出すのではなく一つに絞り、値ごろ価格にして、効率的に市場投入したからだ」と述べている。

このように「ジョイ」は流通業者にとってのオペレーション上のメリットを有していたが、流通業者が「ジョイ」の取扱いに積極的であったのは、テスト・マーケットでの実績によってその商品力が認められていたということを忘れてはならない。ブランド・マネジャーの伊東氏は流通業者の取扱いを確保できたことに関して、「何より、商品、広告、パッケージが本当の意味でブレイク・スルーだと評価されたことに尽きる。9 年雑貨をやってきて、これ無しにはどんな製品も成功しないことを実感しているし、反対にブレイク・スルーがあれば条件面で劣っていても小売のサポートを得ることができる」と語っている。

グローバルな研究開発

日本の P&G は、P&G グループの重要拠点のひとつとして、グローバルなビジネスを推進していく役割を担っている。世界で最も競争が厳しく、消費者ニーズも極めて高度化している日本での知識と経験によって、世界市場に通じるイノベーションが次々と生み出されているからだ。

1972 年、P&G は、日本サンホーム、伊藤忠商事との共同出資でプロクター・アンド・ギャンブル・サンホーム株式会社を設立し日本進出を果たすと、その翌年には粉末洗濯用洗剤「全温度チアー」を発売し、76 年には No. 1 ブランドの座を獲得する。その後、日本プロクター・アンド・ギャンブル株式会社の設立（76 年）、プロクター・アンド・ギャンブル・サンホームの米 P&G による 100%子会社化（78 年）を経て、84 年、米 P&G100%出資によって関連会社 5 社を統合し、プロクター・アンド・ギャンブル・ファア・イースト・インク（以下、P&G FE）を設立した。P&G FE は 2000 年には「洗剤・ファブリックケア」「ヘアケア」「スナック」「紙製品」「スキンケア・コスメティックス」「ヘルスケア（オーラルケア）」「ペットケア」の 7 分野で事業を展開するに至っている。

こうして、日本市場に根を下ろした P&G であったが、強力な競合他社、複雑な流通システムや日本独特の商慣行に阻まれ、長年トップスリー圏外に甘んじてきた。その結果、1980 年代半ばまでに日本での損失は 2 億ドルを超えていたが、P&G は日本市場から撤退しようとはしなかった。日本市場には 2 つの戦略的な重要性があると考えたからである。

ひとつは、日本が世界第 2 位の巨大消費者市場であること、もうひとつは品質に対する要求水準が非常に高い日本の消費者を相手にすることによって、自らの能力をさらに磨くことができるということである。特に、後者は、P&G のグローバルな成功のために非常に重要な意味をもつと判断された。

1990 年代後半になると、ようやく「ジョイ」をはじめとして、カテゴリーでトップとなる製品が出始めてきた。P&G FE はこのころから成長軌道に乗り、1997 年度には売上をライオ

ンの 75%に相当する約 2,700 億円としている。

この成長の背景には、90 年代半ばから取り組んできた P&G FE の製品開発力の強化があった。それまで、欧米で開発され完成された製品を日本向けに改良するにとどまっていた日本の開発陣を、世界的な製品開発の分業体制に組み込んで、初期段階から開発に参画できるようにしたのである。この成果は、白色人種に比べて太くて洗うのが難しい黄色人種の髪に合った洗髪料や、冷水を使って短時間で洗い上げるという日本特有の洗濯事情に合った洗濯用洗剤が生み出されるというかたちで表れた。また布製品用消臭剤「ファブリーズ」は日米で新市場をつくり出すヒット商品となったが、この製品の仕様決定に際しては、日本の消費者がテスト段階で訴えた「乾くまでに時間がかかりすぎる」という苦情が反映されている。

全世界での活動を通じて培った基礎技術を、それぞれの国や地域に適したかたちで活用するという、グローバルな研究開発姿勢が読み取れよう。

ギルバート・クロイド最高技術責任者は、「商品について、他の諸国の消費者は好きか嫌いか以外のことは言わない。しかし、日本人は、われわれが見落としていた点も明確に述べてくれる」と語っている。彼のこの言葉が象徴するように、日本市場は「稼ぐ場所というより学ぶ場所」という形で P&G グループ全体に貢献するようになっているのである。

台所用洗剤の流通経路

P&G という企業の様子に続き、台所用洗剤の流通経路についても整理しておこう。台所用洗剤の流通経路は日用雑貨一般の定型的な流通経路と同じであり、一般に各メーカーから一次卸（代理店）を経て小売に至る経路と、一次卸に加え二次卸（特約店）を経由して小売に至る経路が主流である（付属資料 5・6 参照）。ただし、花王は自社製品のみを扱う販社を設立し、販社経由で一般卸、小売と取引している。2002 年の商業統計調査によれば、台所用洗剤をはじめとする合成洗剤を販売している全国の事業所数は、卸売が 5,841、小売が 48,858 事業所となっている。

メーカーはそれぞれ一次卸、二次卸を設定して自社製品を少しでも多くの小売店へ配荷しようとしていたため、各社の一次卸と二次卸が入り組み、特定の小売店に複数の卸が納入するという非常に複雑な流通経路となっていた。

また 1980 年代半ばからは、小規模・零細、過多を特徴とする日本の小売構造に、大型化・多店舗化の兆候が見られるようになってきた。こうした小売構造の変化の中で、力をつけた有力チェーン小売業者は納入業者を集約したり、卸売業者に日用雑貨の一括納入を要求するようになっていた。特に日用雑貨は、こうした大規模チェーン小売業に販売額が集中していたため、大規模チェーン小売業者への対応が日用雑貨メーカー各社のチャネル戦略の最重要

課題となった。

前述したウォルマートとの戦略提携のように、P&Gにとって大手小売業者との提携は経験済だった。そして P&G は米国での経験を日本でも生かそうとした。

P&G は日本で大手小売業者とのパートナーシップを築き上げるためには、リベート制、建
5 値制、代理店・特約店制などの複雑な日本的商慣行を改める必要があると考えた。なぜなら、
こうした諸制度は、経営資源に乏しい小規模・零細な流通業者が多数存在することを前提に、
大規模メーカーがチャネル・リーダーとして流通を組織化するための、チャネル・コント
ロールの手段として用いられてきたものであった。しかし大規模小売業者が台頭してくると、
もはやこれらの手段によって彼らをコントロールすることは困難で、リベートが彼らの値引
10 きの原資になるなど、メーカーにとっての合理性は失われていたのである。

こうした背景の下、P&G FE は 1990 年代後半に、オープンで透明な取引の実現を目指し
て、大胆な取引制度改革に乗り出した。競合他社と異なり、日本の伝統的な流通構造に過度
に適応していなかったことが、かえって自由な行動を可能としたのである。96 年に、従来の
リベート、報奨金制度を全廃し、半年に 1 回、前年同期実績に応じて共通レートで支払う「BDF
15 (ビジネス・ディベロップメント・ファンド)」に一本化したのを皮切りに、99 年には ECR
の前提となる、透明で無駄のないサプライ・チェーンの構築に向けた「新取引制度」を導入し
た。これは、代理店制と建値制を廃止し、卸、小売にかかわらず、最低発注単位 100 ケース、
発注・決済はすべて EDI (電子データ交換) システムによる、決済は 15 日締め月末現金払
い、などの条件を満たした買い手には共通レートで計算した「メーカー出荷価格」で取引を行
20 うというものである。このメーカー出荷価格は、100 ケースでの価格をベース価格として、
300~599 ケースはベース価格から 1%引き、600 ケース以上は同 1.5%引き、P&G 工場から
直送の場合は同 2.5%引きといった基準で算定され、この算定基準は卸、小売のいずれにも
開示・適用される。

出荷価格を一定化することは、特売によって店頭価格が乱高下することを避けることにも
25 貢献した。店頭価格が激しく変動することは、消費者に不信感を与えるだけでなく、卸売業
者の業務を複雑化させたり、小売店頭におけるオペレーション効率化の妨げになることが多
い。このように新取引制度は流通業者の実利に直結する側面も持っていた。

もちろん当初は新取引制度に対して懐疑的な眼差しもむけられた。それまでの日本の商取
引では小売に開示されることがなかったメーカー出荷価格が開示されることになることによ
30 って、卸は小売との価格交渉で不利になり、卸のマージンが減るのではないかという意見で
ある。しかし実際には目立った波紋もなく浸透していった。また、小売業者との直接取引も
予測されたほどには進まなかった。これは、小売のインフラが未整備である場合、全体最
善を考えると、直取引より卸を通したほうが効率的であるためだった。事実、P&G FE も直取

引にあまりこだわってはいない。P&G FE 営業統括本部長の桐山氏は「日本の卸は優秀なので、直取引の方が割高になることも多い。世界に通用するノウハウを蓄積している卸会社もある」と述べている。

小売店とのかかわりでは、直接取引ではなくマーケティング支援による関係強化という側面に力が注がれている。まず P&G の本部バイヤーが小売店のマーケティング活動について、
5 「ECR スコアカード」というチェックシートを用いて評価をする。このチェックシートは売り場づくり、販促活動、製品補充、品揃え、新製品導入の 5 分野について 80 ほどチェック項目があり、バイヤーはその結果を用いて小売店に改善点の認識を促す。また具体的な売り場提案や、新製品の配荷といった個別案件について、ノウハウ面での支援を行う。逆に小売
10 店には、P&G や卸について同様のシートによって評価をしてもらい、自らも改善すべき点を明確にする。

このように取引は間接的であっても、コミュニケーションを緊密にすることによって、P&G は小売店との関係強化を試みていった。

15 新たな競争

P&G の「ジョイ」導入と成功、花王とライオンの素早い反応によって、台所用洗剤市場はコンパクト型を中心に競争が展開され、1996 年 4 月には「ジョイ」「モアコンパクト」「ファミリーフレッシュコンパクト」「ママポケッティ」「チャーミーコンパクト」の 5 ブランドで 50% 以上が占められるようになった。

また 1995 年に容器包装リサイクル法が制定されると、洗剤容器が同法の対象となる 2000 年にむけて、リサイクル費用の負担を最小限にとどめるための省プラスチック競争が始まった。97 年にライオンが厚みを通常の半分以下の約 0.2mm にした薄肉ボトルの詰め替え用を投入すると、花王は同年に台所用洗剤全品目に詰め替え用をラインアップしている。環境意
25 識の高まりに加え、割安なことも手伝って、詰め替え用の販売構成比は急速に伸びていった（付属資料 7 参照）。

P&G は詰め替え用市場の拡大にもかかわらず、詰め替え用の導入よりも「ジョイ」の改良を急いだ。1997 年 11 月に、界面活性剤の配合成分を変えることで洗浄成分の効果を高めた改良品を発売すると、98 年 2 月には「除菌もできるジョイ」（270ml、オープン価格）を導入し
30 た。食器洗い用のスポンジは汚れが残りやすいため、菌が繁殖しやすい。そして感染リスクが高いにもかかわらず、まな板や布巾に比べて除菌されることがあまりない。一方、P&G の消費者調査によると、消費者はスポンジのように、いつも湿っていて、風通しが悪く、栄養がある場所に菌が繁殖しやすいことを経験的に知っていた。そこで、油汚れの洗浄力と手

肌へのやさしさは従来のまま、植物生まれの除菌成分を配合し、食器洗いとスポンジの除菌が一本でできるようにしたのが「除菌もできるジョイ」であった。

P&G が訴求した「除菌」は、1996 年大阪で起こった病原性大腸菌 O-157 による集団食中毒事件などによって衛生意識が高まっていたこともあり、急速に受け入れられた。この「除菌もできるジョイ」はすぐに「スポンジの除菌もできるジョイ」に名称変更して売上を伸ばし、P&G は 98 年のメーカー別シェアで、ついに花王とライオンを抜いてトップに躍進した。

このような P&G の躍進を許したことについて、花王の後藤社長は「洗淨力という原点を忘れた部分は確かにある。長く台所洗剤をやってきた歴史があるだけに、手肌にやさしいことが重要だという固定観念があった」と認め、「油断だった」と反省している。またライオンの高橋社長も、「除菌というキーワードが洗淨力訴求に効くかもしれない」と考えるところはあったが、消費者に食器を除菌すると間違っ

て受け止められるのではないかと考え追従を躊躇していたと述べている。その後両社は除菌機能をもつ台所用洗剤を導入し、「除菌」は台所用洗剤のスタンダードとなっていく（付属資料 8 参照）。
1999 年 3 月、台所用洗剤市場の首位に立った P&G はようやく「ジョイ」と「スポンジの除菌ができるジョイ」の詰め替え用を発売する。しかし、他社の詰め替え用は本体よりも容量の少ないパウチ・タイプが主流だったのに対し、P&G の詰め替え用は、本体よりも容量の多いボトル・タイプだった（「ジョイ」は 500ml、「スポンジの除菌ができるジョイ」は 470ml、ともにオープン価格）。

その理由は明快である。同社の調査で、消費者は約 5 週間に一度の割合で台所用洗剤を購入し、その半数が 2 本以上を購入していることが分かった。そこで、パウチよりも詰め替えやすく常備しやすいボトルにし、2 回分の容量にしたのである。発売後の売れ行きは順調であり、「ジョイ」がリピート購買の獲得に成功したことを示している。なお 1999 年 7 月時点の「ジョイ」「スポンジの除菌ができるジョイ」の店頭価格はいずれも他社製品よりも 1 割ほど高い 120-130 円であった。

こうして、P&G は 1998 年に続き、99 年、2000 年とトップ・シェアの座を守るが、花王もライオンも巻き返しを図っていた。まず、花王が「調理後のまな板、魚焼きグリルや手に残った食材のにおいの消臭効果」をもつ「ファミリーピュア」（300ml、オープン価格）を 99 年 2 月に発売した。この製品は、同社が開発した消臭成分 ASA によって臭いを化学的に中和する。しかも、すすぐときには、食器には残らないハーブ・エッセンスが漂う。このような芳香効果によって「家事を楽しくする」ことを提案したことや、ピンク色の半透明容器が店頭で目を引いたことも手伝い、「ファミリーピュア」は同社のトップ・ブランドとなった。そして 2000 年には 450ml の大型詰め替え用を 5 月にラインアップすると、さらに 10 月には手肌にやさしい植物生まれの洗淨成分を使用した上に、天然系の除菌成分配合でスポンジの除菌

もできる「ファミリーフレッシュピュアマイルド」を、大型詰め替え用とともに発売した。これに対して、P&G は手肌をしっとりとなめらかな感触に保つ成分を配合した「なめらかフィールジョイ」をピンク色の容器で、ライオンは植物性成分で手肌にやさしく除菌もでき、ミックスフルーツの香りの「チャーミーマイルド」をオレンジ色の半透明容器で、ともに 2000 年 9 月に発売して対抗している。

他方では、ライオンが「チャーミーV」(300ml 入り、希望小売価格 220 円、詰め替え用 500ml 入り 330 円) を 2000 年 3 月に発売していた。この製品は除菌成分配合でスポンジの除菌ができるだけでなく、同社が新たに開発した NRES という界面活性剤を配合することで、洗剤の持続性を高め、少量でも多くの食器を洗うことができるようにした。さらに、高速すすぎ成分を配合することで、食器のぬめりが素早く落ち、時間の短縮と節水もできるようにした。

こうして台所用洗剤の競争は「除菌もできる洗浄力+α」を巡って展開されるようになった。かつて「手肌へのやさしさ」だけを競っていた市場に P&G が「油汚れに強い」という新しい競争の軸を持ち込んだときのように、新たな競争の軸が登場し始めたのである。

こうした競争の活発化によって 2000 年にはついに「ジョイ」の売上は減少に転じ、シェアも落とすことになった(付属資料 9 参照)。売上の減少、シェアの低下に歯止めをかけるべく、何らかの手を打たなければならないことは明らかだった。

付属資料 1

台所用洗剤の市場規模の推移

(単位: 百万円、千個、指数は1990年=100)

		1987年			1988年			1989年			1990年	
		増減率	指数		増減率	指数		増減率	指数		増減率	指数
販売金額	64,500	-	103.7	60,500	-6.20%	97.3	61,000	0.83%	98.1	62,200	1.97%	100.0
販売数量	325,000	-	99.4	327,000	0.62%	100.0	322,500	-1.38%	98.6	327,000	1.40%	100.0

	1991年			1992年			1993年			1994年		
	増減率	指数		増減率	指数		増減率	指数		増減率	指数	
販売金額	63,000	1.29%	101.3	62,800	-0.32%	101.0	61,000	-2.87%	98.1	61,000	0.00%	98.1
販売数量	331,000	1.22%	101.2	334,000	0.91%	102.1	327,000	-2.10%	100.0	330,000	0.92%	100.9

	1995年			1996年			1997年			1998年		
	増減率	指数		増減率	指数		増減率	指数		増減率	指数	
販売金額	62,200	1.97%	100.0	61,000	-1.93%	98.1	59,700	-2.13%	96.0	59,300	-0.67%	95.3
販売数量	327,000	-0.91%	100.0	327,000	0.00%	100.0	327,000	0.00%	100.0	327,000	0.00%	100.0

		1999年			2000年	
		増減率	指数		増減率	指数
販売金額	58,700	-1.01%	94.4	57,500	-2.04%	92.4
販売数量	327,000	0.00%	100.0	326,000	-0.31%	99.7

出所: 富士経済『トイレタリーグッズマーケティング要覧』(1997-2000年)。

付属資料 2

花王とライオンの主要ブランド(「ジョイ」発売以前)

5	発売年月	ブランド名	特徴
	65.11	ファミリー(K)	手荒れ防止
	66.10	ママレモン(L)	手を荒らさないマイルドな洗剤、初のローションタイプ
	72	チェリーナ(K)	かわいいピンク色
10	79.10	ママローヤル(L)	洗浄力を落とさず手にマイルド、透明タイプ
	80.2	ルナマイルド(K)	手におだやか
	81.9	ファミリーフレッシュ(K)	手にやさしい、低価格
	82.6	チャーミーグリーン(L)	手にやさしい、低価格
	89.3	ママポケットィ(L)	保湿成分コラーゲン配合、コンパクトタイプ
15	89.10	モア(K)	とうもろこしの天然糖분을主原料
	90.5	ナテラ(L)	ヤシノミ成分
	92.10	モア 1/2(K)	化粧品向けの保湿成分配合、コンパクトタイプ

20

25

30

付属資料 3

洗剤による汚れ除去効果

(a)デンプン汚れの洗浄効果

		洗剤液中で静置した場合						洗剤液中で数回拭いた場合					
		3分	5分	10分	20分	30分	60分	3分	5分	10分	20分	30分	60分
洗 浄 濃 度	1%	≠	+	+	±	±	—	±	±	—	—	—	—
	0.5%	≠	+	+	+	±	—	±	±	—	—	—	—
	0.3%	≠	+	+	+	±	—	±	±	—	—	—	—
	0.1%	≠	≠	+	+	+	—	±	±	—	—	—	—
	0.05%	≠	≠	≠	+	+	±	+	+	+	—	—	—
	蒸留水	≠	≠	≠	+	+	±	≠	+	+	±	±	—

(b)油脂汚れの洗浄効果

		洗剤液中で静置した場合						洗剤液中で数回拭いた場合					
		3分	5分	10分	20分	30分	60分	3分	5分	10分	20分	30分	60分
洗 浄 濃 度	1%	N.A.	+	±	—	—	—	N.A.	—	—	—	—	—
	0.5%	N.A.	+	±	—	—	—	N.A.	—	—	—	—	—
	0.3%	N.A.	+	+	—	—	—	N.A.	±	±	—	—	—
	0.1%	N.A.	+	+	±	—	—	N.A.	±	+	—	—	—
	0.05%	N.A.	+	+	±	±	—	N.A.	±	±	±	—	—
	蒸留水	N.A.	+	+	+	+	±	N.A.	+	+	+	+	±

—:完全に洗浄されたもの

±:わずかに汚れが残ったもの

+:少し汚れが残ったもの

≠:多く汚れが残ったもの

出所:『洗剤・洗浄の事典』p. 502。

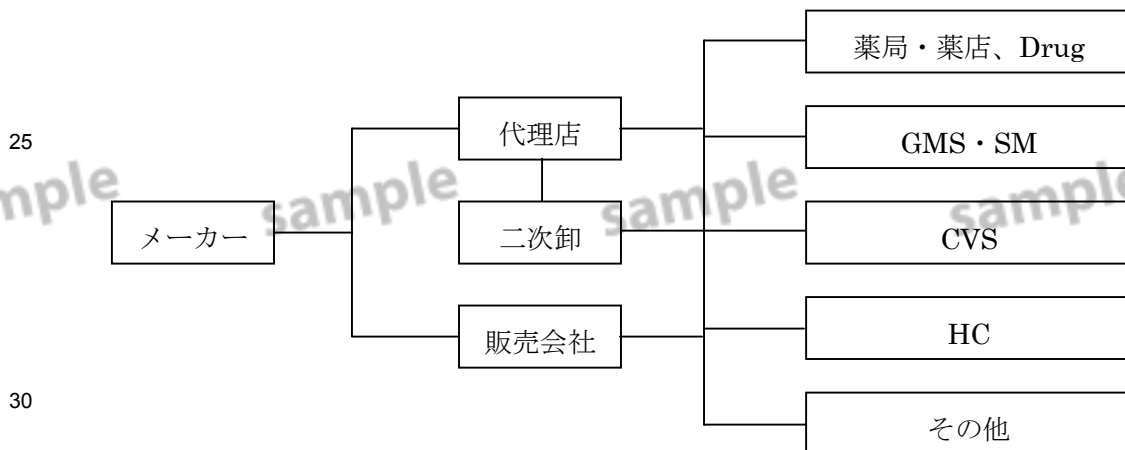
付属資料 4

P&G の 10 億ドルブランド

	ブランド(製品カテゴリー)	発売年
5	タイド(洗濯用洗剤)	1946
	パンテーン(ヘアケア)※1	1947
	フォルジャーズ(インスタント・コーヒー)※2	1850
	シャーマン(トイレットペーパー)※3	1957
	ダウニー(洗濯用柔軟仕上剤)	1960
10	パンパース(紙おむつ)	1961
	バウンティ(紙タオル)	1965
	プリングルズ(ポテトチップス)	1968
	オールウェイズ(生理用ナプキン)	1983
	アリエール(洗濯用洗剤)	1990
15	※1：1985 年買収(リチャードソン・ヴィックス)	
	※2：1963 年買収(ザ・フォルジャー・カンパニー)	
	※3：1957 年買収(シャーマン・ペーパー・カンパニー)	

20 付属資料 5

台所用洗剤の流通経路



出所：日本能率協会『商品別流通チャネル・マップ』p. 150。

付属資料 6

台所用洗剤の流通チャネル別販売額の推移

(単位:百万円)

チャネル	1999 年		2000 年		
		構成比		増減率	構成比
薬局・薬店/Drug	13,500	364.9%	13,200	-2.22%	377.1%
GMS/SM	33,000	891.9%	32,600	-1.21%	931.4%
CVS	1,300	35.1%	1,200	-7.69%	34.3%
HC	7,200	194.6%	7,000	-2.78%	200.0%
その他	3,700	100.0%	3,500	-5.41%	100.0%
合計	58,700	1586.5%	57,500	-2.04%	1642.9%

出所:富士経済『トイレタリーグッズマーケティング要覧』(2000 年)。

5

付属資料 7

本体と詰め替え用の販売額の推移

(単位:百万円)

	1995年			1996年			1997年		
		増減率	構成比		増減率	構成比		増減率	構成比
全体	62,200	-	100.0%	61,000	-1.93%	100.0%	59,700	-2.13%	100.0%
本体	62,200	-	100.0%	57,500	-7.56%	94.3%	45,400	-21.04%	76.0%
詰め替え	0	-	-	3,500	-	5.7%	14,300	308.57%	24.0%

	1998年			1999年			2000年		
		増減率	構成比		増減率	構成比		増減率	構成比
全体	59,300	-0.67%	100.0%	58,700	-1.01%	100.0%	57,500	-2.04%	100.0%
本体	41,300	-9.03%	69.6%	35,900	-13.08%	61.2%	34,200	-4.74%	59.5%
詰め替え	18,000	25.87%	30.4%	22,800	26.67%	38.8%	23,300	2.19%	40.5%

出所:付属資料1と同じ。

20

付属資料 8

台所洗剤の機能別販売額

(単位:百万円)

	2000 年	
		構成比
除菌	31,500	54.8%
除菌・消臭	8,700	15.1%
その他	17,300	30.1%
合計	57,500	100.0%

富士経済『トイレタリーグッズマーケティング要覧』(2002 年)。

5

付属資料 9

台所用洗剤主要ブランドの売上の推移

(単位:百万円)

10

15

20

ブランド	メーカー	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年
ジョイ	P&G	3,500	7,000	8,700	8,000	6,800	5,400
スポンジの除菌ができるジョイ※1	P&G	-	-	1,000	8,000	12,400	10,500
なめらかフィールジョイ	P&G	-	-	-	-	-	2,100
ファミリーフレッシュ	花王	11,500	6,000	5,000	4,000	3,000	2,000
モア	花王	3,100	2,600	-	-	-	-
モアエクセレント※2	花王	4,500	5,000	4,200	3,700	2,800	2,100
ファミリーコンパクト※3	花王	-	5,500	8,000	7,200	5,200	4,200
ファミリーピュア	花王	-	-	-	-	5,500	7,100
ファミリーピュア マイルドタイプ	花王	-	-	-	-	-	1,700
チャーミーグリーン	ライオン	11,900	6,800	5,800	4,300	3,500	2,800
ママポケットティ	ライオン	2,500	4,300	-	-	-	-
ナテラ	ライオン	5,700	3,100	2,000	1,200	1,000	900
スーパーチャーミー※4	ライオン	-	6,700	10,500	7,800	6,000	1,000
チャーミーV	ライオン	-	-	-	-	-	4,000
ママローヤル α	ライオン	-	-	-	1,300	1,200	1,000
チャーミーマイルド	ライオン	-	-	-	-	-	1,000
ディッシュドロップ	日本アムウェイ	5,350	5,100	4,600	3,450	2,800	2,500
ヤシノミ洗剤	サラヤ	-	1,800	1,800	1,780	1,500	1,400
その他		14,150	7,100	8,100	8,570	7,000	7,800
合計		62,200	61,000	59,700	59,300	58,700	57,500

※1: 1998年までは「除菌もできるジョイ」

※2: 1997年までは「モアコンパクト」

※3: 1997年までは「洗浄力ファミリー」、1996年までは「ファミリーフレッシュコンパクト」

※4: 1996年までは「チャーミーコンパクト」

出所: 富士経済『トイレタリーグッズマーケティング要覧』(1997-2000年)より作成。

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 2004 Nov.

コンテンツワークス株式会社 BookPark サービス
