



慶應義塾大学ビジネス・スクール

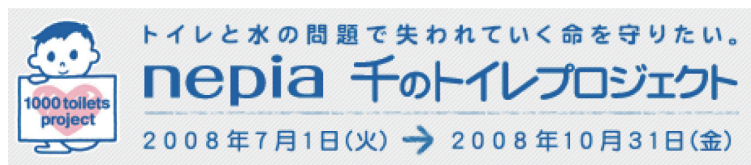
王子ネピア株式会社

— nepia 千のトイレプロジェクト —

「nepia 千のトイレプロジェクト」。2008年7月1日、同プロジェクトが世にリリースされた。王子ネピア株式会社の営業本部マーケティング部長である今敏之氏をリーダーとし、マーケティング部のメンバーと、外部のスタッフにより構成された「nepia 千のトイレプロジェクト（以下、千のトイレPJ）」は、「トイレと水の問題で失われていく命を守りたい。」というスローガンの下、国際衛生年にあたる2008年、ネピア商品の売上の一部で、ユニセフの東ティモールにおける「水と衛生に関する支援活動」をサポートし、ユニセフへの寄付を通じて、1,000の家庭のトイレの建設と、15の学校のトイレの建設または修復を実施し、さらに衛生習慣の普及と定着のための活動を支援する、というものであった。

今マーケティング部長は、図1をプロジェクトロゴとする千のトイレPJに関する組織内外からの多様な声を聞きつつ、同社のマーケティング戦略の今後のあり方を考察していた。

図1 「nepia 千のトイレプロジェクト」ロゴの例



本ケースはクラス討議の資料とするために、慶應義塾大学大学院経営管理研究科井上哲浩教授によって、クラス討議の基礎資料として作成されたものであり、経営上の巧拙を記述したものではない。また本ケースの作成にあたって、王子ネピア株式会社「nepia 千のトイレプロジェクト」の今敏之（リーダー）氏、斎藤敬志氏、高瀬智子氏、ドゥ創造性研究所所長高橋定孝氏、株式会社バリューマーケティング研究所代表取締役辻井良一氏、日本ユニセフ協会個人・企業事業部林田佳子氏より協力を得た。感謝の意を表したい。

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、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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、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）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 井上 哲浩（2009年7月作成）

王子製紙グループ

王子製紙株式会社

1873年（明治6年）2月12日、渋沢栄一により設立された「抄紙会社（財閥解体後の設立1949年8月1日）」を創業とする王子製紙株式会社は、東京都中央区銀座4丁目に本社をおき、2008年3月末現在、1,038.8億円の資本金を保有し、グループ全体で約20,000人の従業員を雇用している。

王子製紙株式会社は、王子製紙グループを構成しており、グループ全体での事業内容は、大きく四つの分野からなる。第一の事業内容は、各種パルプからの一貫した一般洋紙、包装用紙、雑種紙、ノーカーボン紙、衛生用紙、段ボール原紙及び白板紙などの製造、加工並びに売買、第二の事業内容は、段ボール（段ボールシート・段ボールケース）、紙器、プラスチックフィルム、感熱記録紙、粘着紙及び紙おむつなどの加工品の製造並びに売買、第三の事業内容は、国内外での植林事業と社有林の維持管理、そして最後の事業内容は、社有地の活用による土地及び建物の賃貸などである。これら王子製紙グループの各企業を示したのが図2である。

王子製紙グループ全体での2007年度連結業績（2007年4月1日～2008年3月31日）は、売上高は1兆3183.8億円（前年1兆2657.4億円）、営業利益は421.2億円（前年631.9億円）、経常利益は380.6億円（前年641.1億円）、そして当期純利益は117.7億円（前年171.5億円）となっている。2007年度のセグメント別業績は、次のようになっている。まず紙パルプ製品事業に関して、売上高が7997億円（前年7579億円）、営業利益が173億円（前年354億円）である。次に紙加工製品事業に関して、売上高が4671億円（前年4453億円）、営業利益が132億円（前年141億円）、そして木材・緑化製品事業に関して、売上高が760億円（前年790億円）、営業利益が33億円（前年23億円）となっている。最後にその他の事業に関して、売上高が2111億円（前年2146億円）、営業利益が79億円（前年111億円）となっている。

王子ネピア株式会社

この王子製紙グループにおいて、消費者が日常使用しているティッシュペーパーやトイレットペーパーなどの製造や販売を担っているのが王子ネピア株式会社（以下、王子ネピア）である。4丁目にある本社とは異なるビルである王子製紙1号館（東京都中央区銀座5丁目）に、王子ネピアの本社は所在している。2008年3月末現在、8億円の資本金（王子製紙が100%出資）を保有し、年間約800億円の売り上げを、ティッシュおよび紙パルプ加工品、ならびに紙おむつの製造、加工ならびに売買という事業から達成している。主要製品は、大きく4つからなる。それらは、家庭紙、赤ちゃん用品、介護用品、そして軽尿失禁ケア用品である（図3 王子ネピアの製品群）。

図2 王子製紙グループ

紙・板紙 Paper Product and Converted Paper

- 王子製紙株式会社
- 王子板紙株式会社
- 王子特殊紙株式会社
- 王子キノクロス株式会社
- ユボ・コーポレーション

包装資材 Packaging Materials

- 王子チヨダコンテナ株式会社
- ムサシ王子コンテナ株式会社
- 静岡王子コンテナ株式会社
- 佐賀板紙株式会社
- 協同紙工株式会社
- 王子インターバック株式会社
- 本州リーム株式会社
- 王子パッケージング株式会社
- 九州パッケージ株式会社
- 王子タック株式会社
- シノムラ化学工業株式会社
- 王子製袋株式会社
- 王子アドバ株式会社
- 富士フューエル

家庭用品・雑貨 Livingware and Stationery

- 王子ネピア株式会社
- アピカ株式会社

情報・計測機器/情報メディア Information Industry, Scientific Instruments and Information Media

- KSシステムズ株式会社
- OSI 王子計測機器株式会社

機械・エンジニアリング・工業材料 Mechanism, Engineering and Industrial

- 王子エンジニアリング株式会社
- 新日本フエーザコア株式会社

緑化・木材関連 Green, Wood and Health Care Business

- 王子木材緑化株式会社

原材料関連 Raw Materials

- 王子コーンスターチ株式会社
- 王子斎藤紙業株式会社

食品関連 Foods

- 王子サーモン株式会社

商業・不動産・サービス Commerce, Service and Real Estate

- 王子通商株式会社
- 王子不動産株式会社
- 王子物流株式会社
- オーシャントランス株式会社
- 旭洋紙バルブ株式会社
- 株式会社ホテルニュー王子
- 王子製紙保険サービス株式会社

(出所：王子製紙株式会社ホームページ)

図3 王子ネピアの製品群



(出所：王子製紙株式会社ホームページ)

まず家庭紙には、ティッシュペーパー、トイレットロール、キッチンペーパー、そしてウエットティッシュの製品ラインがある。ティッシュペーパーのラインアップには、「ネピアティッシュ」「ネピネピティッシュ」「鼻セレブ ティッシュ」「JAPAN premium」「水に流せるポケットティッシュ」がある (図4)。そしてトイレットロールにも多数のラインアップがあり、それらは「デラックストイレットロール」「ネピネピトイレットロール」「ロングロールタイプ」「肌セレブ」「JAPAN premium」「ウォッシュレット®用トイレットロール」「JAPAN の香り」「ブレンディア」「アネモネ」「リフレッシュレット」である (図4)。これらのブランドは、高級ブランドの「Japan Premium」「鼻セレブ」などと、普及ブランドの「ネピア」「ネピネピ」などに大別することができる。キッチンペーパーのラインアップには、「激吸収キッチンタオル」「キッチンタオルボックス」「インザキッチン キッチンペーパー」があり、そして家庭紙の製品ライン最後のウエットティッシュのラインアップには、「ウエットティッシュボックス」「除菌ウエットティッシュボックス」「ウエットプラス アミノ酸保湿」「ウエットプラス キッズポケット」「リフレッシュレット」がある。

図4 ティッシュペーパーとトイレットロールのラインナップ

ティッシュボックスラインナップ

ネピア ティッシュボックスは、お客様の様々な声を反映させて、多彩な品揃え。風邪や花粉症といった際には、肌によさしい「保湿成分」と「うるおい成分」を含ませたタイプがおすすです。色にこだわったかわいらしいデザインやシンプルでおしゃれなデザインなど、パッケージもいろいろ楽しめます。



ネピアティッシュ

- たっぷり使える400枚
- スリムサイズで、持ち運びや収納が便利です。
- フレッシュバルブ100%製品です。

【ボックス】400枚(200組):5個パック

商品詳細を見る

nepia
ティッシュ



ネピネピティッシュ

- お花のデザインがパッと咲きました。
- レッシュバルブ100%製品です。

【ボックス】320枚(160組):5個パック
【ポケットティッシュ】20枚(10組):16個パック

商品詳細を見る

nepi nepi



鼻セレブティッシュ

- ダブル保湿に加え、「天然由来スクワラン」を配合しました。
- デリケートなお肌の方にもおろん、風邪や花粉症の時にも最適です。
- フレッシュバルブ100%製品です。

【ボックス】400枚(200組):3個パック
【ポケットティッシュ】24枚(12組):4個パック、16個パック

商品詳細を見る

nepia
鼻セレブ



JAPAN premium

- コンセプトは「THE日本」×「高級感」
- 美しい装いと、ひとつ上いくやわらかさ。繊細で上品な日本を体言したブランドです。
- 日本の伝統的文様である「三願」のデザインに、つややかな光沢を加えました。
- フレッシュバルブ100%製品です。

【ボックス】440枚(220組)
【ポケットティッシュ】20枚(10組):6個パック

商品詳細を見る

JAPAN
premium



水に流せるポケットティッシュ

- 水洗トイレに流せるので、外出先のトイレでも安心して使えます。
- フレッシュバルブ100%製品です。

20枚(10組):6個パック、16個パック

商品詳細を見る

nepia
ネピア(NEPI)ポケットティッシュ

トイレットペーパーラインナップ

ネピアトイレットペーパーは木のリサイクル商品です。ネピアトイレットペーパーはバルブ100%トイレットペーパーです。そのバルブは植林木や間伐材、解体材から作られています。



デラックストイレットロール

- プレミアムソフトエンボス加工で、表も裏もデラックスなやわらかさ
- フレッシュバルブ100%製品です。
- 無香料

【シングル】80m×4ロール、12ロール
【ダブル】2枚重畳30m×4ロール、12ロール

商品詳細を見る

nepia
deluxe



ウォッシュレット専用トイレットロール

- 吸水性にすぐれ、濡れても丈夫な厚手タイプ
- フレッシュバルブ100%製品です。
- 無香料

【ダブル】2枚重畳27.5m×4ロール、12ロール

商品詳細を見る

ウォッシュレット専用トイレットロール



ネピネピトイレットロール

- お花のデザインがパッと咲きました。
- 無香料
- フレッシュバルブ100%製品です。

【シングル】50m×12ロール、18ロール
【ダブル】2枚重畳25m×12ロール、18ロール

商品詳細を見る

nepi nepi



JAPANの香り

- ときめく桜の香りと、やすらぐ竹の香りが魅力のトイレットロールです。
- 種やかに風に舞う満開の桜、さわやかな風が吹き抜ける竹林をイメージしたパッケージデザインです。
- フレッシュバルブ100%製品です。
- 2007年「新日本雑式」100選に選出されました。

【桜 ダブル】2枚重畳30m×12ロール
【竹 ダブル】2枚重畳30m×12ロール

商品詳細を見る

JAPAN
香



ロングロールタイプ

- 8ロールで12ロール分使え、持ち帰りや保管に便利なコンパクトパック
- フレッシュバルブ100%製品です。
- 無香料

【シングル】30m×8ロール
【ダブル】2枚重畳45m×8ロール

商品詳細を見る

nepia



ブレンドシア

- フレッシュバルブとリサイクルバルブをブレンド
- 花びら咲く花壇のようなパッケージデザイン
- 香り付き

【シングル】50m×12ロール
【ダブル】2枚重畳25m×12ロール

商品詳細を見る

nepia
blendia



肌セレブ

- トイレットロールの使い心地を追求した、高級トイレットロール
- おしりにやさしく、使いやすいように「保湿成分」を程よく配合
- フレッシュバルブ100%製品です。
- 無香料

【ダブル】2枚重畳35m×4ロール

商品詳細を見る

nepia
肌セレブ



アネモネ

- リサイクルバルブ100%製品です。
- エコマーク認定商品
- 無香料

【ダブル】2枚重畳 27.5m×4ロール、12ロール

商品詳細を見る

アネモネ



JAPAN premium

- コンセプトは「THE日本」×「高級感」
- 美しい装いと、上品なやわらかさ
- 桜の紋、蝶の紋を三色プリントであしらいました。
- ロールの三色のプリントがサイドから見ると、光沢あるパッケージデザインです。
- フレッシュバルブ100%製品です。
- 無香料

【桜 ダブル】2枚重畳40m×4ロール
【蝶 ダブル】2枚重畳40m×4ロール

商品詳細を見る

JAPAN
premium



リフレッシュレット

- ブルーを基調とした、清潔感のあるデザイン
- 使用後はそのままトイレに流せます。
- ノンアルコール、無香料、保湿成分配合
- 2006年「新日本雑式」100選に選出されました。

30枚入り紙巻紙専用取り付けホルダー(付き)
詰替用(60枚入り)
持ち替用(10枚入り)

商品詳細を見る

nepia
REFRESH LET

(出所：王子製紙株式会社ホームページ)

王子ネピアの主要製品の2つ目は、赤ちゃん用品である。「ネピア GENKI!」ブランドで市場に提供されている赤ちゃん用品は、赤ちゃん用の紙おむつとおしりふきから構成される。前者の紙おむつには、「ネピア GENKI! ハイキャッチ」「ネピア GENKI! ごきげんフィット」「ネピア GENKI! 深呼吸シート」「ネピア GENKI! まるごとガード」があり、後者のおしりふきには、「ネピア GENKI! さらにおしりふき BOX」「ネピア GENKI! さらにおしりふきつめかえ用」「ネピア GENKI! さらにおしりふきおでかけ用」があり、それぞれ用途に応じて使用できるようラインアップが提供されている。

主要製品の3つ目は、介護用品である。これは介護おむつであり、「ネピアテnderうららか日和」というブランドで、生活状態に合わせて使用できるように、パンツタイプ、テープタイプ、そしてフラットタイプという形状のバリエーションも提供されている。またパッドタイプもあり、様々なタイプを組み合わせることで多様な状態に対応することができるよう、ラインアップが準備されている。

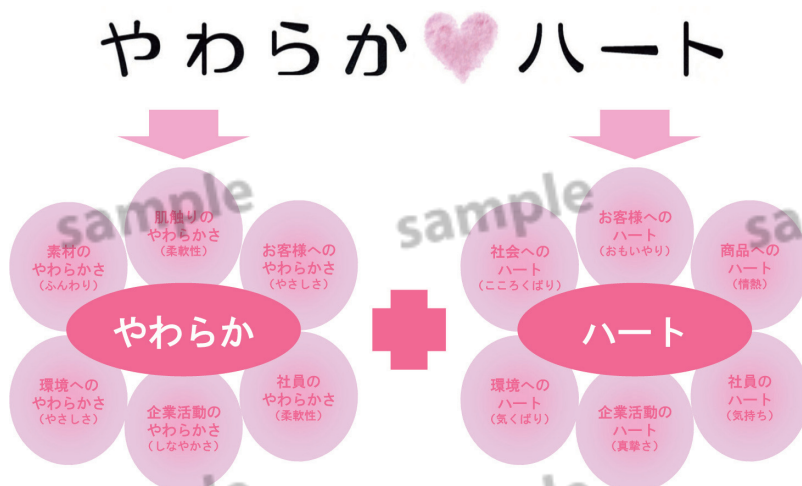
最後の主要製品は、軽尿失禁ケア用品である。この製品は、軽尿失禁用インナーシート であり、失禁量に応じて、「30 (微量用)」「60 (少量用)」「120 (中量用)」「170 (多量用)」が提供されている。

以上のティッシュボックスやトイレットペーパーなどの家庭紙、ネピア GENKI! ブランドの赤ちゃん用品、介護おむつや、そして軽尿失禁ケア用品を製品ラインとする王子ネピアの商品全てに横断するブランドに、「やわらかハート」がある (図5)。この「やわらかハート」は、下記のようなメッセージを包含している。

幅広い年齢層のお客様に、長くご愛用いただける商品を。
そしてすべての商品を通じて、快適な暮らしのお手伝いを。
「やわらかハート」は、そんな王子ネピアの思いを表現したスローガンです。
私たちがお届けする商品は、いずれも皆様のお肌に触れるもの。
ですから、やわらかな肌ざわり、やわらかな使い心地の追求を決して忘れません。
また、さまざまな生活情報の発信や、便利を追求したサービス開発など、
やさしい暮らしづくりに役立つご提案を常に行っています。
製品の品質はもちろん、使う方の気持ちに、そして暮らしにもっとやわらかさを。
毎日使う、毎日出会うものだからこそ大切にしたいこの発想は、
ネピアがお届けする製品、サービスのすべてに行き届いています。

『やわらか』は、商品素材のやわらかさに加えて、お客様へのやわらかさ＝優しさでもあり、社員のやわらかさ・しなやかさ＝柔軟性を表し、そして『ハート』は、気持ちをこめた＝おもいやり、心配り、気配り、真摯さを意味している。

図5 やわらかハート



(出所：王子製紙株式会社ホームページ)

この「やわらかハート」は、ネピア全商品全ての基本ベネフィットとして、ネピア商品であるならば最低限備えるべき特徴であると考えられている。たとえば、ティッシュの場合、「やわらか」として「紙質のやわらかさ」、「ハート」として「鼻を拭く痛みの軽減」、キッチンタオルの場合、「やわらか」として「ふく対象が傷つかないキメ細やかさ」、「ハート」として「(家庭紙メーカーとしての) 家庭」に対するこだわり」などである。

この「やわらかハート」をベースとした王子ネピアのマーケティング活動は、マス媒体を活用した通常のマーケティング・コミュニケーション戦略、そして対流通刺激を目的とした通常の販売促進に加えて、いくつか興味深い活動を行っている。その一つが、王子製紙のアイスホッケーチーム「王子イーグルス」である。1925年（大正14年）にチームが結成されて以来、何度も全日本選手権で優勝し、日本そして世界レベルで数多くの業績を残してきた素晴らしいチームである。北海道に苫小牧そして釧路と2つの工場を持つ王子製紙グループは、絶えまなく優秀な選手を排出し続けている。またアイスホッケーのみならず、アイススケートにおいても浅田真央選手を応援しており、過去、王子ネピアのテレビCMなどのマス・マーケティング活動に浅田選手が登場したものもある。そして子供用おむつであるネピア GENKI! ブランドのキャラクターには、アンパンマンを採用している。

もう一つの興味深い活動が「うんち教室」であり、王子ネピアはこの「うんち教室」を、広報

活動というよりマーケティング活動として展開している。2007年度の「うんち教室」は、2007年6月14日～7月17日の間に実施された。日本トイレ協会を主催とし、王子ネピアが協賛する運営方法で、応募総数89校から選ばれた首都圏にある5校にて、484名の生徒が参加して行われた。各校での実施フローは、第一に、学校で子供たちに基本講座が実施され、トイレとうんちの大切さを伝え、排泄と健康のかかわりを伝えることで、興味そして関心を持ってもらうようにする。第二に、学校で子供たちに「うんちえんぴつ作り」を体験してもらい、うんちへの関心を高め、印象に残る授業を目指す。そして第三に、家庭で「うんち日記」を記入してもらい、毎日の食事内容とうんちの状態を把握し、そしてトイレとうんちをテーマに親子で対話を試みてもらい、うんちと健康の関係を理解してもらおうとする。そして一旦これらの3ステップが終了した後、第四に、保護者にアンケートを、そして先生にもアンケートを実施し、「うんち教室」の成果を検討する。

総数275を回収したこの保護者そして先生へのアンケートの一部を紹介したのが以下である。

- うんちエンピツを大事にそっと持って帰ってきました。
- うんちは汚いものではなく、カラダにとって重要なモノ、という考えができて喜んでいます。ありがとうございます。
- 早速「バランスの良い、ごはんにして」と言われました。自分の中に意識が出来たのでと思います。
- うんち教室ありがとうございました。うんち日記に○をつけるために、苦手な野菜も全部食べられるようになりました。
- 何度か間に合わず、玄関やトイレの前でおもらしをしました。学校ではトイレに行けない何か恥ずかしさがあると心配していました。排泄はすごく自然な行為です。この教育は、子どもが家にいるのと同じように学校や社会でトイレに行けるようになると思います。

また保護者や先生のみならず参加した子供達からも、

『うんちが好きになった』

『学校でうんちを出来るようになった』

『嫌いな野菜を食べられるようになった』

という声が聞こえた。

製紙市場

1990 年前半に日本経済のバブルが崩壊し、国内の製紙業界の再編が急速に進んだ。そしてそれから 10 年経過し、2000 年前後に再々編とも呼べる業界変動が起こり、現在では、国内は主要 6 社が製紙業界にて活動している。1873 年（明治 6 年）に設立された王子製紙も、1979 年の日本パルプ工業合併、1989 年の東洋パルプ合併、1993 年の神崎製紙合併、1996 年の本州製紙合併と、再編により規模を拡大してきた。このような製紙市場企業の内、ここでは日本製紙グループと大王製紙グループを紹介することにする。なお、世界市場においては、北米では、インターナショナルペーパー社が、ジョージアパシフィック、プロクターアンドギャンブル、キンバリークラークなど 2 位以下の倍の売上高を達成しており、ヨーロッパでは、ストラエンソ、スベンスカセルローサなどにより寡占状態となっている。

日本製紙グループ

2001 年 3 月 30 日、日本製紙株式会社および大昭和製紙株式会社が事業統合を図るため、日本製紙グループとして経営統合された。旧日本製紙株式会社は、1993 年に十条製紙と山陽国策パルプ（1972 年に山陽パルプと国策パルプが合併）が合併し設立された企業である。東京都千代田区一ツ橋に本社をおき、2008 年 3 月末現在、557.3 億円の資本金を保有し、約 13,600 人の従業員を雇用している。

日本製紙グループの事業内容は、大きく四つの分野からなる。第一の事業分野は、紙・パルプ事業であり、紙やパルプ、板紙、家庭用・業務用衛生紙製品などの製造・販売である。最後の家庭用・業務用衛生紙製品などの製造・販売を行っているのが、日本製紙クレシア株式会社（以下、日本製紙クレシア）である。第二の事業分野は、紙関連事業であり、飲料・食品・家庭用品用紙容器の製造、加工、販売や化成品製造販売ならびに輸出、利用技術開発などである。第三の事業分野は、木材・建材・土木関連事業であり、外材・製建材・パルプ材・チップ材の販売、古紙の集荷販売、断熱材の製造販売、そして製紙業を支える企画、電気、制御システム、建築・土木工事などである。また第四の事業分野として、スポーツ・レジャー事業、緑化事業、保険代理業および不動産事業、清涼飲料水の製造なども行っている。

日本製紙グループ全体での 2007 年度連結業績（2007 年 4 月 1 日～2008 年 3 月 31 日）は、売上高は 1 兆 2116.8 億円（前年 1 兆 1752.6 億円）、営業利益は 328.3 億円（前年 446.6 億円）、経常利益は 328.0 億円（前年 470.9 億円）、そして当期純利益は 56.6 億円（前年 229.5 億円）となっている。2007 年度のセグメント別業績は、次のようになっている。まず紙パルプ製品事業に関

して、売上高が 9501 億円（前年 8896 億円）、営業利益が 203 億円（前年 305 億円）である。次に紙関連事業に関して、売上高が 1021 億円（前年 1020 億円）、営業利益が 43 億円（前年 49 億円）、そして木材・建材・土木関連事業に関して、売上高が 820 億円（前年 1004 億円）、営業利益が 23 億円（前年 29 億円）となっている。最後にその他の事業に関して、売上高が 772 億円（前年 834 億円）、営業利益が 58 億円（前年 61 億円）となっている。

家庭用・業務用衛生紙製品などの製造・販売を行っている日本製紙クレシアは、東京都新宿区西新宿に本社をおいていたが、2009 年 5 月に、グループとしての一体感を図るという理由から、東京都千代田区一ツ橋に本社を移転している。2008 年 3 月末現在、30 億円の資本金を保有し、年間約 550 億円の売り上げを、フェイシャルティッシュ、トイレットティッシュ、ペーパータオル、ウェットティッシュ、失禁介護製品、その他関連商品という事業から達成している。主要製品は、大きく 4 つからなる。

フェイシャルティッシュには、「クレシア」「クリネックス」「スコッティー」「ディズニー」などのブランドがあり、トイレットティッシュも同様に「クレシア」「クリネックス」「スコッティー」などのブランドがある。ペーパータオルには「クリネックス」ブランドのペーパータオルや「スコッティー」ブランドのキッチンタオルなどがあり、ウェットティッシュには「クレシア」「スコッティー」「ディズニー」などのブランドがある。そして失禁介護製品には、「ポイズライナー」「ポイズパッド」「アクティ」などのブランドが市場に提供されている。

大王製紙グループ

1943 年（昭和 18 年）5 月 5 日に、四国紙業株式会社以下 14 企業の合同合併により設立された大王製紙株式会社（以下、大王製紙）は、1983 年に名古屋パルプを買収し、現在に至っている。東京都中央区八重洲に本社をおき、2008 年 3 月末現在、304 億円の資本金を保有し、約 3,332 人の従業員を雇用している。

大王製紙グループの事業内容は、大きく三つの分野からなる。第一の事業分野には、紙・板紙の製造加工ならびに販売、第二の事業分野には、パルプの製造ならびに販売、そして第三の事業分野には、山林及び木材の売買、造林、製材、木材加工などがある。

大王製紙グループ全体での 2007 年度連結業績（2007 年 4 月 1 日～2008 年 3 月 31 日）は、売上高は 4558.0 億円（前年 4141.6 億円）、営業利益は 218.1 億円（前年 254.7 億円）、経常利益は 145.1 億円（前年 192.2 億円）、そして当期純利益は 47.6 億円（前年 106.3 億円）となっている。2007 年度のセグメント別業績は、次のようになっている。まず紙パルプ製品事業に関して、売上高が 3473 億円（前年 3219 億円）、営業利益が 185 億円（前年 250 億円）である。次

に紙加工製品事業に関して、売上高が 930 億円（前年 791 億円）、営業利益が 52 億円（前年 35 億円）、最後にその他の事業に関して、売上高が 154 億円（前年 131 億円）、営業利益が 20 億円（前年 6 億円）となっている。

大王製紙が、家庭紙を取り扱っており、ティッシュには「エリエール」ブランドが、トイレットティッシュには「エリエール」「エルフオーレ」などのブランドがある。キッチンタオルにもウェットティッシュにも、そしてお掃除用品トイレクリーナーにも「エリエール」ブランドが採用されている。フェミニンケア製品は「エリス」ブランドが、ベビーケア製品は「G00.N」ブランドが、そしてシルバーケア製品には「アテント」ブランドがある。この「アテント」は、大王製紙がプロクターアンドギャンブル社と「アテント」の日本での事業を取得そして承継する資産売買契約を締結し、2007 年 9 月から大王製紙が販売しているブランドである。

「nepia 千のトイレ」プロジェクト

王子ネピア株式会社の営業本部マーケティング部長である今敏之氏をリーダーとし、マーケティング部のメンバーと、外部のスタッフにより構成された「nepia 千のトイレプロジェクト（以下、千のトイレPJ）」メンバーは、どのようにしてプロジェクトを推進していくかを議論していた。

まず千のトイレの寄付などを行うためのパートナーとして、ユニセフを検討した。ユニセフは、「子どもの権利」を守る国連機関であり、1946 年、第二次世界大戦後の「緊急支援」のために設置された。そして 7 年後の 1953 年、子どもの権利を守る機関として、開発途上国の子どものために、長期的な支援を開始した。ユニセフは、目標として「子どもの権利条約」に定められた「子どもの権利 - 生存・保護・発達・参加 -」の実現を掲げ、職員スタッフの大多数が活動の現場である開発途上国の現地事務所に勤務している。その活動資金であるが、国連本体の財源からの資金提供は一切なく、民間からの募金と政府からの任意の拠出金で活動を行っている。これらの民間からの募金と政府拠出金は、ニューヨークにあるユニセフ本部に一旦集められ、その後、現地事務所に配分され、現地の支援活動に充当される。

2007 年度の日本ユニセフ協会に寄せられた募金額は約 175 億で、その内の約 80%の約 140 億円を拠出している。個人からの募金が約 80%を占め、企業からの募金は約 10%で、その他団体や学校からの募金で構成されている。企業からの支援には様々な方法があり、毎月定額の募金や緊急募金、周年行事などの際の募金などが第一の方法である。第二の方法にはタイアップがあり、これには商品の売上を通じた寄付、チャリティコンサートなどの催しや店頭での募金箱を通じての寄付、ポイントなどのサービスを通じての寄付などがある。その他の方法に、ユニセフカード・ギフトや、広報や各種スポンサーシップでの協力などがある。

日本ユニセフが、企業からの支援を受け入れる際に、考慮していることがいくつかある。一つは、子どもの権利を守っているか、子どもにとってやさしいか、子どもの心身や発達に好ましくない、ふさわしくない影響を与えないか、ユニセフの価値観を認め、受容するかなどのユニセフの理念や価値観との相応性である。もう一つは、ユニセフへの支援行為や名義やロゴが、企業や商品サービスを推奨したり、その質を保証したりするような印象を与えていないか、ユニセフが、
5 営利活動を行っているかの印象や誤解を与えないか、といったバランスに関する側面である。

千のトイレPJメンバーは、財団法人日本ユニセフ協会の個人・企業事業部とコンタクトを取り、本プロジェクトへのユニセフ支援を依頼し、そして承認された。千のトイレPJは、東ティモール民主共和国（以下、東ティモール）にて行われることになった。東ティモールの面積は、
10 約 14,000 平方キロメートルで、首都圏 1 都 3 県（東京、千葉、埼玉、神奈川）の合計面積とほぼ同じ大きさである。ディリに首都があり、テトゥン族など大半がメラネシア系種族で、その他マレー系、中華系の人々が生活している。国語はテトゥン語およびポルトガル語であるが、実用語としてインドネシア語および英語が活用されている一方で、その他多数の部族語が使用されている。99%がキリスト教で、その大半がカトリックである。イスラム教は 1%未満となっている。

2006 年 4 月以降、社会不安が続き、人口の約 20%が家を追われ、首都ディリでは約 2000 世帯が破壊され、生活環境は悪化し、開発指標も低下した。東ティモールの人間開発指標は、世界の後発開発途上国の中でも最も低いところに位置しており、一人当たりの GDP（国内総生産）は 430 ドルで、人口の 40%以上が貧困ライン（1 日 1 人あたり US\$1～2 以下での生活を示す）を下回っている。

人口は 2006 年時点で約 100 万人、その内 18 歳未満人口が約 50%を占め、人口成長率は 3.2%である。人口動態に関して、5 歳未満児死亡率は、出生 1000 人あたり 130 人に至り、そして 5 歳未満児の 50%は低体重で、49%が発育不良となっている。

1999 年の暴力行為により、東ティモールでは、都市部、農村部ともに、既存の学校にある清潔な給水施設や衛生施設を含め、広い範囲で水と衛生システムが破壊されたため、安全な水やトイレを利用できる人口の割合は低く、都市部と農村部で大きな格差が生じている。清潔で安全な水へアクセスできる割合は、都市部において 77%、農村部では 56%、全体では 58%にすぎない。そしてトイレにアクセスできる割合は、都市部において 66%、農村部では 33%、全体では 36%のみである。

以上のような東ティモールにおいて、ネピア商品の売上の一部で、ユニセフの東ティモールにおける「水と衛生に関する支援活動」をサポートする千のトイレPJがスタートした。具体的には、第一に「1000 の家庭におけるトイレの建設」を行い、農村部で住民が持続的に使用できるようにし、これらトイレの設置により、衛生的な環境を保ち、個人のプライバシーを守ることを

目指す。第二に、学校にトイレがあると、就学率が上がり、そしてまた中途退学率が下がることが明らかになっていることから、「15の学校におけるトイレの建設または修復」を行うことである。そして第三に「衛生習慣の普及と定着」であり、具体的には1) テレビやラジオを通じた衛生概念の啓発、2) 衛生習慣の促進と定着を行うための人材育成として、保健センターのスタッフ、NGOや地域の水と衛生の担当者のトレーニングを行う、そして3) 住民を対象としたトイレ建設のためのトレーニングである。

千のトイレPJの対象商品には、「ネピア」そして「ネピネピ」ブランドのティッシュペーパーとトイレットロールが主として選ばれた(図6)。千のトイレPJの仕組みは、「ネピア」そして「ネピネピ」ブランドのティッシュペーパーとトイレットロールなどの売上の一部を、王子ネピアがユニセフにまず寄付をする。そしてユニセフが、東ティモールで、トイレを作り、水と衛生を教育し、1000の家庭と15の学校で、13000人以上の子供と家庭が守られる、というものであり、この仕組みは千のトイレPJのホームページはもちろん、その他様々な状況においても明示された(図7)。

また千のトイレPJの公式サイト(<http://1000toilets.com>)も立ち上げられた(図8)。このホームページは、プロジェクトの説明、世界の水と衛生の問題の説明、プロジェクトに対するQ&Aに加えて、活動レポートから構成された。活動レポートには、様々なコンテンツが準備された。千のトイレPJの対象国の東ティモールに関する情報、そして具体的に活動が行われる、エルメラ、リキサ、オエクシ地域の説明が包含された。さらにプロジェクトが公になる2008年7月1日に先駆け、2008年4月にプロジェクトリーダーである今部長をはじめとする王子ネピア社員そして外部のスタッフが東ティモールを訪問した。その際の現地の状況とユニセフによる支援活動の様子がコンテンツで用意された(図9)。また2007年6月に首都圏で行った「うんち教室」も、この訪問中に現地の小学校で行い、その様子もコンテンツに包含された。

そして2008年7月1日、千のトイレPJがスタートした。このプロジェクトの媒体での告知は、主として新聞、インターネット、そして雑誌で展開された。またテレビのキー局の朝の番組でも、このプロジェクトは取り上げられ、10月中旬に2回、7時40分から約10分間、報道された。

図6 千のトイレPJの対象商品の例



図7 千のトイレPJの仕組み

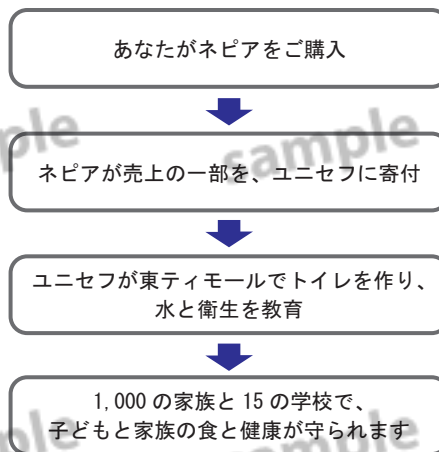


図8 千のトイレPJの公式サイト



(http://1000toilets.com : 写真 (C) 小林 紀晴)

図9 東ティモール現地での「nepia 千のトイレプロジェクト」



図10 東ティモール現地での「nepia 千のトイレプロジェクト」の成果

家庭用トイレの建設予定(※2008年12月時点)				
地域(県)	地区の名前	世帯数	人口	トイレの建設
Ermera	Ponilala	633	3,749	597
Ermera	Poetete	208	1,120	208
Ermera	Lauana	133	798	63
Liquica	Tibar	60	360	60
Manatuto	Batara	144	864	86
Manatuto	Sananain	104	624	47
Dili	Hera	428	2,568	177
合計		1,710	10,083	1,238

学校のトイレと給水設備の建設と修復の予定(※2008年12月時点)			
地域(県)	地区の名前	トイレまたは水の設備の建設・修復を行う小学校の数	児童数(人)
Oecusse	Bobometo	2	192
Oecusse	Beneufe	2	411
Oecusse	Usitasae	1	193
Oecusse	Cunha	1	221
Oecusse	Bobomento	1	238
Oecusse	Costa	1	358
Oecusse	Usitako	1	264
Oecusse	Lelaufe	1	281
Oecusse	Nipan	1	268
Oecusse	Aban	1	286
Ermera	Ponilala	2	638
Liquica	Tibar	1	300
合計		15	3,650

このプロジェクトの進行途中に、4月にプロジェクト・メンバーが東ティモールを訪問した際に同行した、写真家の小林紀晴氏の展覧会『nepia 千のトイレプロジェクト 東ティモール写真展「うんちをする。僕らは生きている。」』が、2008年8月15日（金）から8月25日（月）の間、東京の渋谷にある東急文化村のBunkamura Galleryで開催された。小林氏は、1968年に長野県
5 で生まれ、アジアの旅先で出会った日本人の若者の姿を写真と文章で綴った「ASIAN JAPANESE」
でデビューし、多くの若者の絶大な共感を呼び、「DAYS ASIA」で1997年度日本写真協会新人賞
を受賞された日本で最も注目される写真家の一人である。

また千のトイレPJに賛同した流通企業も、この写真展やその他の機会において、公表された。賛同企業は、全国規模の企業から地域企業まで、業態もGMS、スーパーマーケット、コンビニエ
10 ンスストア、ドラッグストア、ディスカウントストアなど、多様な流通企業からの賛同を得
ることができた。また同サイトにて9月中旬から10月末まで、消費者からの声を収集すべくサ
イトが構築された。この消費者情報収集サイトは、ネット上にて無料の告知しか行っていない
にも関わらず、7週間で約12000件（約80%が女性、約40%が30代で約20%が40代）の声
15 が寄せられ、99%が、千のトイレPJに対する共感・賛同などの激励の声であった。そして現地
での千のトイレPJの活動は、適宜、千のトイレPJの公式サイトで報告された（図10）。

千のトイレPJは、10月31日、2008年度プロジェクトとしては一旦、終了した。そして、
2008年11月19日に、環境やCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）
を取り扱うビジネス情報誌『オルタナ』を発行している株式会社オルタナが主催し、「ソサイ
20 ータル・コミュニケーションとCSRの新しいパラダイム」と銘打ったCSRシンポジウムが、大
学教授がコーディネーターとなり、日本ユニセフ協会、日本フィランソロピー協会、『オルタナ』
編集長、そして千のトイレPJリーダーの今氏をパネラーとし開催された。このCSRシンポジ
ウムでは、千のトイレPJの成果報告や効果の検証が紹介され、また今後の継続的で有効な社会
貢献のあり方などが議論された。そしてこのシンポジウムは、記事として『オルタナ』2009
年1月号や日経ビジネスオンラインに掲載された。

2008年7月1日から10月31日まで展開された「nepia 千のトイレプロジェクト」を振り返り、
プロジェクトリーダーの今部長は、今後の千のトイレPJのあり方を検討していた。

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

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