



慶應義塾大学ビジネス・スクール

タイガー魔法瓶株式会社

1987年初頭、大阪府門真市にあるタイガー魔法瓶の本社では、同社の今後の新たな中核事業として、電子レンジへの本格参入について検討が行われていた。タイガー魔法瓶は魔法瓶、炊飯ジャー、電気ポットといった分野では、長年のライバルである象印マホービンとともにトップの座を争う企業であるが、その他の家電分野に関しては、かなりの製品を発売しながら、さしたるマーケティング努力を投入してこなかったこともあって、見るべき成果をあげた製品をほとんどもっていなかった。

電子レンジについても、既に1970年代の後半に、総合家電メーカーであるシャープからOEM供給を受けて売り出したことがあったが、コスト高もあって、あまり成功せず、自然消滅していた。その後、3~4年ほど前より、調理家電メーカーとしてのタイガー魔法瓶の品揃えにはやはり電子レンジは必要であるという理由により、今度は三洋からのOEM供給による製品を販売していたが、売上自体は年間でも3億円程度であった。しかし、ここ数年の電子レンジ市場の拡大と将来性を考え、タイガー魔法瓶は自社生産による電子レンジへの本格参入を計画していた。従来より、消費者の使い勝手に基づく製品の差別化と積極的なテレビ広告によって売上を拡大してきたタイガー魔法瓶としては、電子レンジについても、今回の本格参入を機会に、こうしたマーケティングを駆使して、初年度で年間10万台の売上をあげ、ゆくゆくは市場の10パーセントは確保したいと考えていた。

本ケースは、中小企業大学校 関西校の昭和62年度支援事業の一環として、池尾恭一教授がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。なお、タイガー魔法瓶株式会社との申し合わせにより、本ケースの一部もしくは全部の複製・引用は禁止されている。

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© 池尾恭一 (1987年作成)

会社の沿革

5 タイガー魔法瓶は、現社長菊池嘉人の父菊池武範によって、1923年魔法瓶の組立・販売を目的に合名会社菊池製作所として大阪市西区靱上に設立された。設立当初の菊池製作所は、虎印魔法瓶製造元とはいうものの、菊池武範に加えその母と妹および店員1名から成る零細企業であった。当時、魔法瓶はわが国ではいまだぜいたく品であり、市場の中心は輸出であったが、菊池製作所は国内市場に目を向け、この新規市場の開拓に努めた。そのため、菊池武範は、仕入れてきた中瓶とケースを魔法瓶に組み立てるとともに、魔法瓶のサンプルを風呂敷に包んで、内地向けの金物問屋を回るという日々を過ごした。菊池製作所は魔法瓶自身にも耐久性を高めたり、鍍金を出にくくするといった工夫を行うとともに、東京市場への進出も図り、比較的短期間のうちに成長した。さらに、1930年からは輸出も手掛け、1940年頃には従業員20名を越える企業にまでなったが、1943年、戦時統制による日本魔法瓶統制株式会社の設立にともない、休業を余儀なくされることになった。

15 戦後、菊池製作所は1946年から営業を再開したが、原材料の手配がうまくいったこともあって、順調に売上を伸ばし、1949年には、資本金150万円の日新工業株式会社として株式組織に生まれ変わった。さらに、朝鮮戦争による特需などもあり、日新工業は売上を伸ばし、1953年、創立30周年の際に、社名をタイガー魔法瓶工業株式会社と変更した。¹この頃になると、同社の製品には、従来からの、携帯用魔法瓶、魔法びつ（ジャー）、卓上用魔法瓶に加え、営業用アイス・ボックス、
20 家庭用アイスクリーム入れ等も含まれるようになっていた。1954年には従業員は60余名、売上は1億円を越え、資本金も300万円に増資された。また、1957年には、組織改革により、部課長制も導入され、さらに、56年末からは宣伝カーの全国巡回、あるいは57年には販売代理店によるタイガー会の結成もなされた。1963年、タイガー魔法瓶は創立40周年を迎えることになり、それを区切りに、敷地一万坪、建築総延べ面積3000坪の門真工場を新設する。そして、1967年
25 には、競合企業と比べるとかなり遅れてではあったが、従来かなり手作業を含んでいた生産工程を自動化し、量産体制のもとで均一した厚みの中瓶作りとコスト・ダウンを実現した。この間、魔法瓶の需要は折からの高度成長のなかで飛躍的に成長したが、そのなかで、タイガー魔法瓶と象印マホービンが代理店網の整備と積極的な対消費者広告の展開が効を奏して、大きくシェアを伸ばし、魔法瓶業界はこの両社によって次第に寡占化されていった。こうした折、1968年、創業

¹ タイガー魔法瓶工業株式会社はその後、創立60周年を迎えた1983年に、再度社名を変更し、今日のタイガー魔法瓶株式会社に至っている。

以来の社長である菊地武範は健康上の理由もあって会長に退き、新たに菊地武範の長男で現社長の菊地嘉人が弱冠 33 才の若さで社長に就任した。

電気製品への進出

前社長の菊地武範がリスクを背負う新分野への進出に消極的で、むしろ本業である魔法瓶一筋が望ましいという考えをもっていたのに対し、新社長の菊地嘉人は、「魔法瓶以外に商品化できるものは可能な限り手掛けてアイテムの拡大を図りたい。そうでなければ同業他社など他メーカーが必ず進出してくる」との考えのもとに、生活用品の総合メーカーを目指して、積極的な経営姿勢をとった。また、アイテムの拡大に加えて、1970 年には、同社の販売部門を切り離し、新たにタイガー販売株式会社（本社門真市）とタイガー物産株式会社（本社福岡市）を設立した。これは、従来タイガー魔法瓶は製造・販売を一手にやっていたため、会社全体として原価意識が薄いという反省に立つものであり、独立採算制によって効率のよい製造と販売を目指したものであった。なお、2 つの販売会社のうち、タイガー販売は、北海道、東北、関東、東海、北陸、近畿、四国の各地区を担当し、タイガー物産は九州を中心に中国地区までを担当することとなった。

脱魔法瓶ということでは、1969 年のベビーアイス（家庭用氷削器）を皮切りに、コメスター（計量米びつ）（1969 年）、アイスクリーマー（1970 年）、浄水器（1971 年）、スチーム餅つき器（1971 年）などが次々と発売された。これらの製品は、いずれも新しいアイデアをもったものであり、魔法瓶と比べれば市場規模は限られていたが、ベビーアイスをはじめ、好調な売行きを示したのも少なくなかった。

また、1970 年には、電気製品への進出の第一弾として、電気ジャーが売り出された。これは、従来のガラス製のジャーが保温のみを行うのに対し、加温式のジャーであり、「いつでも炊きたてのおいしさ — 30 時間後もアツアツ、ツヤツヤ、フックラ、ホカホカのご飯を約束します」というメインタイトルをもつものであった。ところが、同年、ライバル企業である象印マホービンが電子ジャー² を発売したため、電気ジャーの売上は大きな打撃を受ける。そこで、タイガー魔法瓶も翌 71 年 4 月に電子ジャー-ELC 型を、また、72 年 5 月にはご飯のくっつかないスミフロン飯器、

² 電気ジャーは温度調節を機械的に行うもので、例えば、バイメタルを利用したサーモスタットによる温度調節方法などを使うものが代表である。これに対して、電子ジャーは、半導体（正特性サーミスタ）などを用いて、内容物を一定温度に保つように設計したものであり、サーモスタットと異なり、無接点で、摩擦や消耗がないため、半永久的に使用できる。

コードリール、ワンタッチフタといった工夫を凝らしたD型を売り出すことになった。タイガー魔法瓶の電子ジャーは製品差別化の工夫や「炊きたて家族」というフレーズを用いた広告が当たって、大きく需要を伸ばし、ELC型は1971年12月で発売後100万本を、D型は72年12月で発売後200万本を達成した。

5 さらに、タイガー魔法瓶は、1972年に三菱電気が保温・加温機能に加え炊飯機能をもった炊飯ジャーを発売したのを受けて、1974年には炊飯ジャーを発売した。また、1979年に松下電器が、ご飯をおいしく炊くための火加減調節をマイコンに覚えさせて行うというマイコン炊飯ジャーを発売した際には、その約1年後に、タイガー魔法瓶もマイコン炊飯ジャーを市場導入した。タイ
10 ガー魔法瓶によるこれらの製品は、(1)いずれも従来の他社製品と比べて改良が施されていた、(2)電子ジャーに付けられていた「炊きたて」という名前を継続したため、そのイメージが継承された、といった理由により、高いシェアを獲得することとなった。

他方、魔法瓶の分野では、「重い」、「割れる」「さめる」といった魔法瓶の欠点をアイデアと素材で克服していくといった形で、製品開発が進められてきた。こうしたなかで、魔法瓶をもち上げなくとも注湯ができるようにするための工夫として、1971年に中堅魔法瓶メーカーのエベレス
15 トがエアポット（空気圧力を用いた注湯）を、1972年にはタイガー魔法瓶が電動ポット（電池電源を用いた注湯）を、そして、1973年には象印マホービンがエアポット「押すだけ」をそれぞれ市場に導入した。タイガー魔法瓶の電動ポットは確かに当初は好調な売行きを見せたが、やがて故障が多いという問題が生じたため、1974年に同社もエアポットを発売した。エアポットに関し
20 ても、タイガー魔法瓶の製品は、従来品と比べ、注湯ボタンの回りにガード付けるといった安全性の面での配慮が施され、また、表面の図柄に当時流行のものを使うなどして、後発ながら、売上の拡大に成功した。

この後、1979年になると、日立製作所の家電製品のマーケティングを担当する日立家電から、保温機能および湯沸し機能をもった電気ポットが発売された。日立の電気ポットは、内部にアルミを用いたため、腐食がおこるといった欠点をもつとともに、従来の魔法瓶と同様に給湯口が細くなっ
25 いた。これらの点は、当初追随した他のメーカーの製品にも見られた。これに対して、タイガー魔法瓶は、保温を電氣的に行う以上給湯口を細くする必要はなく、むしろ手入れが容易な方がよいという理由から、それまでの魔法瓶の考え方から離れて、給湯口を広くするとともに、内部が腐食しないステンレスを用いた電気ポットを1980年に発売し、ここでも順調に売上を伸ばした。

また、1977年に工業用ガスの専門メーカー日本酸素が独自の技術により、落としても割れない
30 ステンレス製魔法瓶を開発したのを受け、タイガー魔法瓶も当初は日本酸素からのOEM供給によってではあるが、1年もたたないうちにこの分野に参入し、さらに1983年からは自社生産に切り換え、種々のタイプのステンレス製魔法瓶を市場導入しながら今日に至っている。

この間、タイガー魔法瓶の売上高は、1965年の30億円から、70年には110億円、75年には300億円、80年には380億円と成長を遂げてきた。なお、表1には、ここ3年間のタイガー魔法瓶の売上と経常利益が示されている。また、巻末の表2は、主要製品に関する最近の業界出荷状況および各メーカーのシェアをまとめたものである。

表1 売上高および経常利益

年 度	売上高（億円）	経常利益（億円）
1984	415	21
1985	425	17
1986	455	13

マーケティング戦略の特徴

従来魔法瓶専業メーカーとして活動してきたタイガー魔法瓶は 1969 年より脱魔法瓶に乗り出し、1970 年からは電気製品への進出を図り、キッチンを中心とした生活用品総合メーカーへの道を歩んできた。しかし、電気製品へ進出するとなると、はるかに大規模で強力な総合家電メーカーや総合電機メーカーとの直接的競合は避けられない。³ その際に、タイガー魔法瓶がとった戦略を同社のマーケティング担当の橋常務は次のように要約している。

(1) 消費者ニーズの積極的な吸収のための消費者モニター制度と女性による開発チーム

1971 年以来、タイガー魔法瓶は多数の女性をいわばアドバイザーとして活用し、かの女達の声継続的に吸い上げて製品に反映させていった。具体的には、年に4回ほどタイガー魔法瓶の製品や広告あるいは生活全般についてのアンケート調査を依頼するモニターが1000名、新製品の試用体験といった具体的なテーマについて意見を求めるモニターが50名、月に1・2度東京と大阪に集まって製品の使い勝手やデザインなどについて議論をしてもらうモニターが700名である。さらに、大阪市立大学の生活科学部から継続的に女性を採用し、女性による製品企画の推進、あるいはソフトの充実を図ってきた。

(2) 徹底的な品質の追求と技術的優位性の確保

電気製品に関しては、タイガー魔法瓶は多くの場合後発として参入している。先発企業は、例

³ 1985年度で、総合家電メーカーの売上高は、松下電器3兆4241億円、三洋1兆476億円、シャープ9552億円、また、総合電機メーカーの売上高は、非家電部門も含め、日立製作所3兆33億円、東芝2兆5195億円、三菱1兆8210億円、といったごとくである。

例えば、電子ジャーは象印マホービン、炊飯ジャーは三菱電気、電気ポットは日立家電、マイコン炊飯ジャーは松下電器といったごとくである。タイガー魔法瓶はこうした先発メーカーの製品を徹底的に研究・改良していった。つまり、タイガー魔法瓶は、長年にわたって蓄積してきた保温・保冷に関する技術ノウハウや生活情報、および消費者モニター等によって吸い上げられた消費者
5 ニーズに基づいて検討を重ね、とくに使い勝手という面から差別化された新製品を次々と市場導入してきたわけである。確かに、これらの新製品は構造的には模倣が可能である。また、タイガー魔法瓶自身もライバル企業の製品を参考にすることもある。しかし、タイガー魔法瓶の強みは、差別化を強力なプロモーションによって消費者イメージにおけるタイガーの特徴とし、さらに、二の矢、三の矢として継続的に差別化製品を開発していく力にあった。また、これには、保温・
10 保冷専門メーカーとしてのタイガー魔法瓶の高い消費者イメージが貢献したことも事実であろう。

巻末の表3はここ3・4年の間に発売されたもしくは発売予定のタイガー魔法瓶と象印マホービンの主要新製品をまとめたものである(ただし、この表は一例であり、網羅的なものではない)。

(3) 大規模な広告投入

タイガー魔法瓶のマーケティング戦略のなかでおそらく最も特徴的なものは、なんらかの面で
15 差別化された製品に集中的な広告を施すというやり方であろう。対売上広告費比率は7.0パーセントにのぼり、競合メーカーに比べても、主要4品目(炊飯ジャー、電気ポット、エアポット、ステンレス・ボトル)では、投入広告量はほとんどの場合最大になっている。また、広告にあたっては、機能的な差別点を生活レベルに置き換え、単純な表現で訴求していくというやり方がとられ、タイガー魔法瓶は、こうした生活感覚をリアルに訴えていくといった広告のノウハウに関
20 しては、総合家電各社と比べても優れたものをもっていると考えられていた。巻末の付録には、最近のタイガー魔法瓶によるテレビ広告のストーリー・ボードのいくつかが掲載されている。

さらに、古手川祐子、沢口靖子という有名タレントを起用している点も特徴的である。これは、有名タレントによって訴求すると、注目率が高まり、比較的容易にその製品を消費者に覚えても
25 らえる、タレントと重なり合ったイメージが累積していく、といった理由によるものであった。

実際、タイガー魔法瓶の製品開発は、消費者ニーズの動きに巧みに対応したものであるという
30 評価は、業界内でも流通筋でも数多く聞かれた。しかし、製品開発力ということでは、ライバルの象印マホービンも高い評価を得ていた。

もともと、タイガー魔法瓶と象印マホービンは、ともに、大阪で1920年前後に設立され、現社長は創業名の2代目で、魔法瓶・電気ポット・炊飯ジャー等の分野で高いシェアをもち、最近
35 は家電分野への傾斜を強めているといった、多くの類似点を有する。また、現在は新たな機能とファッション性を新製品作りに盛り込むことによって買い換え需要の喚起を図り、中長期的には、家庭・生活用品の総合メーカーを目指すという点でも同様である。さらに、製品開発にあたって、

開発部といったひとつの部署に委ねるのではなく、マーケティング、デザイン、技術などの各部署の担当者と社長以下の役員が一緒に出席して検討する会合をもち、むしろマーケティングがリーダーシップをとって進めていくというのも共通していた。なお、1986年11月期における象印マホービンの売上高は585億円、経常利益24億円であり、売上高に占める各主要製品群の比率は、魔法瓶が48%、電気製品が42%、リビング製品が10%であった。

しかし、実際の新製品戦略は両者の間で大きな違いがあると見られていた。これを一口でいうならば、象印マホービンが「トライアル派」なのに対し、タイガー魔法瓶は「慎重派」ということであった（『日経産業新聞』1983年3月30日）。この関係は、象印マホービンの市川重幸社長による「…………… 売ってみなければ、売れるかどうか分からないことが多い。常に他社に先発するつもりで新しい企画を市場で試してみる」、「私どもは……………ことに台所空間が主体となった変化を先取りしながら、きめ細かく商品、チャネル対策を進めている」という発言と、タイガー魔法瓶の菊地嘉人社長の「生活者が今後どのように変化していくかといった先見的な立場からの商品作りではなく、その変化や傾向をどう早くつかみ、素早く対応できるかが重要だ」という発言にも表れている。また、象印マホービンが、新製品を売り出して市場の反応を見たいうえで、量産体制を組むというやり方で、企画のリスクよりも、作りすぎてデッド・ストックを抱えるリスクを回避しようとしているのに対し、タイガー魔法瓶は、変化対応型であり、あるいは消費者モニター制度を活用していることもあって、量産体制を整えたうえで新製品を発売していることが多かった。

標的市場についても、両者の間には若干の違いがあった。すなわち、タイガー魔法瓶が狙いとするのは市場の中核を成す25~40才の主婦層であるが、ライバルの象印マホービンが高年令層において高いイメージを有するため、むしろ25才位の層の感覚に合わせてマーケティングを展開していた。橋常務の言葉を借りれば、「フィーリングは若く、特徴は常識的に」ということであった。

巻末の表4-表6には、最近タイガー魔法瓶が行った知名度やイメージあるいは購入意向に関する調査の結果が示されている。

生活用品総合メーカーを目指して

1970年以來のタイガー魔法瓶による電気製品へ進出は、魔法瓶という事業のなかで長年培ってきた保温・保冷のノウハウやイメージを基盤としたものであった。そして、その後の電子ジャー、炊飯ジャー、電気ポットといった事業では、保温・保冷のノウハウやイメージを基礎に、さらに

エレクトロニクスについてのノーハウやイメージの確立に努めてきた。

これまでタイガー魔法瓶は、炊く、煮る、沸かす、焼くといった調理関連事業のなかで、さらには、生活用品の総合メーカーを目指して、「新しい素材・技術を積極的に導入し、自社でできる商品は可能な限り導入する」(菊地社長)という姿勢のもと、様々な製品を開発してきた。その結果、現在のタイガー魔法瓶の製品ラインは、魔法瓶、電子ジャー、炊飯ジャー、電気ポットといった主力製品の他、ガス・コンロ、精米機、餅つき器、電子レンジ、オーブン・トースター、電磁調理器、ホット・プレート、氷かき器、米びつ、浄水器、空気清浄器、各種収納用品、鍋類、食器類等、品目数で約 300 点、サイズや色・柄まで入れると約 3000 点にのぼっている。表 7 は同社の主要製品群別売上げ比率である。

10 しかし、これまでの経営資源蓄積の過程から見ても、今後の事業展開における中核として期待されるひとつは、保温・保冷から離れたより広範囲にわたる調理関連家電品だと考えられていた。

15 保温・保冷以外の調理関連家電製品への参入は、タイガー魔法瓶では既に 1970 年代の初めから餅つき器やホット・プレートによって行われ、その後、70 年代末から 80 年代にかけては、電子レンジ、オーブン・トースター、食器乾燥器、電気鍋、電気フライヤー、電磁調理器、電気ウオーマー、グリルパン等の製品が発売されてきた。だが、電子レンジをはじめ、トースターやオーブン・トースター等のジャー・ポット以外の家電製品は必ずしもうまくはっていかなかった。

表 7 主要製品群別売上げ比率

年 度	1984	1985	1986
魔 法 瓶	38%	38%	38%
電 気 製 品 *	45	45	47
リビング製品**	9	8	8
輸 出 そ の 他	8	9	7

*電気ポットを含む

**ガス器具、コンロ等

社内では、その原因として、以下の要因が考えられていた。

(1) 広告支出のほとんどが主力製品に向けられ、他の家電品まで手が回らないため、結果としてこれらの製品では、ほとんど広告が行われていない。表 8 は、最近 1 年間のタイガー魔法瓶による主要製品群別広告支出の比率を示したものである。

表 8 主要製品群別広告支出の比率

炊 飯 ジ ャ ー	44.7%
電 気 ポ ッ ト	24.0%
エ ア ポ ッ ト	18.6%
ステンレス・ボトル	11.7%
そ の 他	1.0%

(電通広告統計より作成)

- (2) 従来の電子レンジなどの場合、OEM で製品を調達しているため、家電メーカーによる頻繁な新製品導入や急速な価格引き下げに、タイガー魔法瓶は十分についていけない。
- (3) 保温・保冷以外の家電品については、タイガー魔法瓶のイメージが十分に確立していない。
- (4) 主要販路が電気量販店とホーム・センターに傾斜している。
- (5) セールスマンがノルマ達成のため、どうしても知名度も高く売りやすいジャーやポット類の販売に力をいれ、他の家電品の売り込みがなおざりにされやすい。

そうしたなかで、数少ない例外は、電気餅つき器であった。現在、餅つき器におけるタイガー魔法瓶のシェアは20数パーセントで、東芝、松下電器に次ぎ業界第3位の位置を占めていた。餅つき器の需要は、年末に餅をつく習慣をもつ人の減少やパック入り切り餅の普及により、1976年をピークに下降し、ここ数年は年間30万台前後で推移しているが、タイガー魔法瓶は、もともと先発メーカーであり、かつてトップ・シェアをとっていたこともあって、差別性をもった新製品を投入したり、テレビ広告を行うなどしてシェア拡大を図っていた。

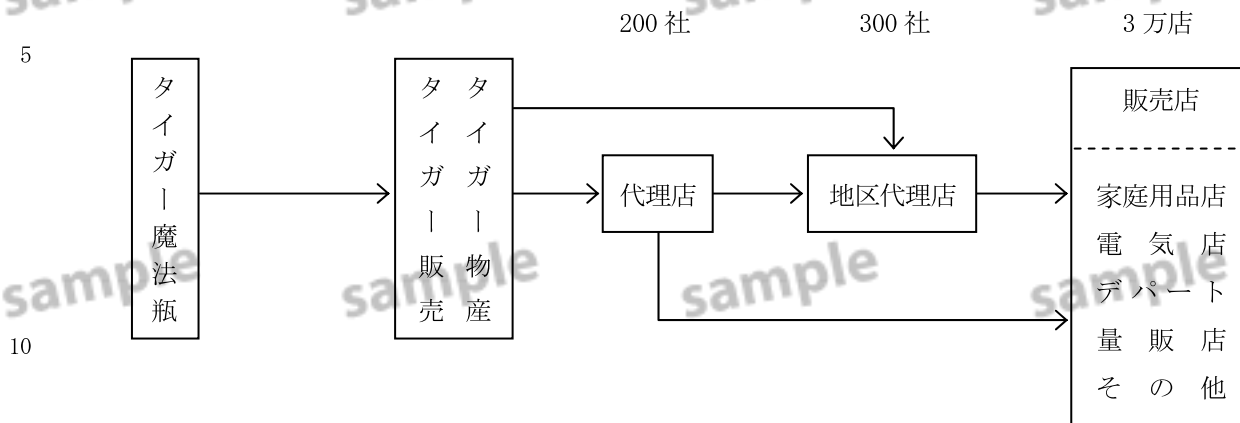
流 通

タイガー魔法瓶の製品は原則として、販売会社であるタイガー販売やタイガー物産から、約500社にのぼる代理店を経由して、全国3万の販売店（小売店）に流通している（図1を参照）。

金物や家庭用品の間屋を中心とする各代理店は、家電品の代理店制とは異なり、販売地域が重複しているものが多く、また、複数メーカーの製品を併売しているものがほとんどであった。販売店には、家庭用品店、電気店、デパート、量販店、その他小売店が含まれた。家庭用品店の中心は金物屋・荒物屋であり、全国に6万店あるこれら家庭用品店のうち約1万店でタイガー魔法瓶の製品は売られていた。また、電気店でタイガー魔法瓶の製品を扱っているのは、全国6万店のうち約5000店であり、デパート・量販店での取扱は約3500店（デパート500店、量販店3000

店)であった。その他の小売店はスポーツ用品店、ホーム・センター、ギフト・ショップなどからなり、取扱店は約1万店である。小売レベルでも、タイガー魔法瓶の製品はほとんどの場合、

図1 タイガー魔法瓶の流通経路



他のメーカーの製品と併売され、家電におけるような系列小売店は皆無に等しかった。なお、売上高でいうと、全体の約50パーセントは量販店とホーム・センターで売られ、品目別では、ポット類は専門店が多く、電気製品は量販店が中心になっていた。

これに対して、象印マホービンの販売店はタイガー魔法瓶と比べかなり多く、最寄り品的購買(消費者が立ち寄った店舗に置いてある製品のなかで選んでしまい、いくつもの小売店を見て回ろうとしない)がなされることが多い魔法瓶のような製品では、この面でのタイガー魔法瓶の不利は否めなかった。また、総合家電や総合電機メーカーの場合は、最大手の松下電器で2万7000店、以下東芝が1万2000、日立家電が1万1000、三菱が5500、三洋が4500、シャープが3800といったように、それぞれ多くの系列小売店を有していた。確かに、家電製品に関する最近の一般的傾向としては、系列小売店から量販店への売上の移行が目立っていた。タイガー魔法瓶の社内では、この傾向が量販店を電気製品の主要チャネルとする同社に有利に働くという見方もあったが、総合家電や総合電機メーカーが量販店を重視する結果、量販店における配荷競争の激化を危ぐするむきもあった。また、魔法瓶等の流通においても、金物屋や荒物屋といった専門店の地盤低下は否めないところであった。

流通マージンやリベートの基本的な体系に関しては、タイガー魔法瓶は競合他社と大きな違いはないと見られていた。しかし、最近では、量販店からの値引き要求はますます強まる傾向にあり、競合メーカーのなかにはかなりの値引きに応じるところもあった。だが、タイガー魔法瓶は多少売上は低下しても利益を確保するという方針をたて、こうした要求にはできるだけ応じない構えでいた。

タイガー魔法瓶の営業力については、従来、タイガー販売やタイガー物産のセールスマンによ

る営業活動が代理店（地区代理店を含む）までにとどまっていたこともあって、これを問題視するむきもあった。そのため、1983年からは、販売会社のセールスマンが全国の販売店をひとつひとつ訪問するようにするとともに、収納用品などの大型製品の消費者への直接配送、あるいはダイヤモンド・クレジットと提携したクレジット販売等を導入した。なお、セールスマンの総数は、タイガー販売とタイガー物産を合わせると、約300名であった。

また、タイガー魔法瓶がもつ品種の多さをいかして、家庭用品店、デパート、量販店といった販売ルート別に、それぞれの客層に応じたきめ細かな品揃えも行っていった。これは、いわば販売ルート別の消費者の細分化だと認識されていた。つまり、同じ販売ルートで購買を行う消費者は同じようなニーズや重視点をもつため、ルートごとにそうしたニーズや重視点に応じた品揃えをしていく必要があるというわけである。

さらに、1986年には、2月から3カ月間と9月から4カ月間、全国規模でデパートや量販店を含む小売店に売り場作りを提案するキャンペーン「トラ・トラ・トライ 86」を実施した。タイガー魔法瓶では、従来は小売店に対する売り方指導といったものはほとんど行われたことがなく、「トラ・トラ・トライ 86」は事実上同社としては初の試みであった。このキャンペーンは小売店においてコーナーを確保し、モデル的なディスプレイを構築していこうというものであり、20～30タイプのディスプレイが店舗規模に応じて展開された。代理店のセールスマンがキャンペーンの企画書をもって小売店を回った結果、春のキャンペーンで8000店、秋のキャンペーンで1万店の小売店が参加した。キャンペーン期間中、タイガー魔法瓶の製品の売上は平均でも30パーセント以上増加し、また、販売店でも好評なため、このキャンペーンは1987年以降も継続予定であった。

生産

タイガー魔法瓶の生産設備はすべて、門真市の本社に隣接した第1工場および同じ門真市内ながら本社から2キロほど離れた第2工場にあった。内製比率は約50%であり、残りは協力工場と呼ばれる下請け工場で生産されていた。

組立ラインの生産設備自体はそれほど先端的なものではないが、そのことがとくに競争上問題になっているということはないようであった。むしろ、同社の生産システムは、ある製品の生産から別の製品の生産への転換が容易であるという意味で、機能的だと考えられていた。

最近のかなりの規模の設備投資としては、二重ステンレス連続真空装置があげられる。すなわ

ち、タイガー魔法瓶は、ステンレス魔法瓶の急速な需要の拡大のなかで、コスト競争力を高め、シェア拡大を図るために、1985年3月に約20億円をかけて、二重ステンレス連続自動真空装置に導入した。その結果、ステンレス魔法瓶の生産能力は容量1ℓ換算で月20万本になるとともに、従来の方式と比べ、連続生産によるエネルギー・コストの削減、大幅な生産性の向上、安定した保温・保冷効力の実現、製品表面の光沢の増大が可能になった。翌86年9月には、さらに10億円を投じて、二重ステンレス連続自動真空装置を増設した。増設したラインは、前年導入したラインが小型魔法瓶に対応したものであるのに対し、魔法瓶の多品種化・大型化に対応したものであり、また、能力も向上し、容量1ℓ換算で月25万本の生産が可能であった。したがって、タイガー魔法瓶におけるステンレス魔法瓶の生産能力は、合計で月45万本になったわけであり、これは世界的にも最大規模だといわれていた。また、これにともない、二重ステンレスを用いた新製品の開発や他のステンレス製品への進出も検討されていた。

他方、炊飯ジャーなどの調理家電製品のマイコン化が進むなかで、マイコン基盤が内製できるように、最近になってマイコン・チップの高速インサート・マシンの導入も図られることになった。ただし、半導体の部分の生産は松下電器その他に依頼していた。もちろん、マイコンやセンサーに関しては、コスト面で家電メーカーと比べれば若干不利であった。ただ、現在は完成品の組み立てにおいてタイガー魔法瓶は数量的に大規模で量産効果が発揮できるため、部品におけるコスト上の不利は相殺可能であった。

これらに加え、1986年4月には、調理家電メーカーとしては初めて、設計部門においてCAD（コンピューターによる設計支援）システムを本格的に導入した。導入の目的は、消費者ニーズの多様化・短サイクル化に対応して、(1)モデルの作成、設計・製図、仕様書の作成、コスト調査等のスピード・アップと省力化、(2)図面や製品品質の均一化と標準化、を行うことであり、当初は一部の主力製品にのみ適用されていたが、現在は既にかかなりの品目がCAD化されている。さらに、将来的には、設計と生産管理システムを一体的に制御し、より効率的な生産体制を確立していくことが予定されていた。

CI 戦略

タイガー魔法瓶は1983年CI戦略を導入した。これは対外的には、トラを若返らせてより視覚的なアイデンティティを図り、前向きな企業としてのイメージを打ち立てるとともに、対内的には、CI運動として、小集団単位で意識の高揚や職場の改善を推進していこうとするものである。

他方、象印マホービンも、1984年5月にCI委員会を発足させ、1986年6月よりCI戦略を展開していた。ただ、象印マホービンの場合は、長年の象のマークをはずしてよりハイテク・イメージを強調し、「サーモテクノ」（保温・保冷を核とする先進技術）を全面に押し出したものであった。

5

電子レンジ市場

電子レンジの市場は、オイルショック前後に急速に拡大したが、1975年頃から低下傾向に入り、以後年間国内出荷台数で90万台内外に低迷してきた。ところが、1981年後半、松下電器と三洋が相次いで低価格の単機能電子レンジを投入してから様相が変わってきた。単機能レンジは、冷凍食品の解凍や温め直しといった加熱機能だけに特化したもので、当時オーブン機能やグリル機能が付いた多機能型の高級品だと15万円前後していた価格を、5万円台まで引き下げた。その結果、単身者を中心に需要が拡大し、翌82年の春頃には、一時的にはあるが、早くも電子レンジ全体の国内出荷量の40パーセントを占めるまでに成長した。単機能レンジの登場は、消費者に電子レンジという製品を再認識させるとともに、メーカーに対しても多機能型の価格引き下げを促進し、結果として、電子レンジ全体の市場を拡大することとなった。

10

15

その後電子レンジの市場は、短期的な好不調はあっても、おおむね順調に推移した。また、単機能型と多機能型の売上の比率は、多機能型の市場も拡大した1983年頃で3対7位とされていたが、その後は単機能型が価格、コンパクトさ、使いやすさ、デザインなどの面で人気を呼んで、次第に比率を高め1985年で、40パーセント、86年では50パーセント前後が単機能型だと見られていた。この間、各メーカーは機能と価格の両面で製品開発に努めてきたが、それらに加え、1986年に電子レンジ専用食品が本格発売され、急成長を遂げるとともに、電子レンジの売上も大きく拡大した。これは、電子レンジ専用食品が登場したために、電子レンジのイメージが、従来の温め中心から、より調理を意識したものに変わってきたからだといわれていた。業界筋では、電子レンジの需要は今後も増大を続け、普及率もやがて80パーセント程度まで達するという声が強かった。電子レンジの国内販売台数と国内普及率の推移は巻末の表9にある。

20

25

他方、市場の拡大にともない、競争も激化していた。もともと電子レンジにおいては、家電最大手の松下電器と電子レンジでは先発で常に競争をリードしてきたシャープの2社が、激しいシェア争いを演じていた。85年の段階で両社の国内販売シェアは、松下電器30パーセント、シャープ19パーセントであったが、86年に入りシャープがとくに単機能型で健闘したこともあって、松下電器が横ばいなのに対し、シャープは25パーセント強までシェアを伸ばしていると思われる。

30

いた。これに続くのは東芝（16パーセント）、日立（11パーセント）、三洋（9パーセント）で、第2グループを形成していた。さらに、第3グループとしては、三菱、NEC、ゼネラルなどが続いていたが、これらのシェアはいずれも5パーセント以下であった。また、象印マホービンは一応電子レンジを発売していたが、少なくとも現在のところは、製品はOEMによる調達で、広告もほとんどなく、シェアとしては無視しうる程度であった。

単機能型電子レンジの需要の拡大にともない、各社とも競争の中心を単機能型に置いていた。とくに、1986年秋からの動きは急で、松下電器が10月1日に初めて4万円を切る（3万8000円）の製品を発売すれば、シャープは2週間後にそれよりもさらに1000円安い製品を出すといった具合であった。また、シャープは、消費者への生活提案型製品として、単機能型にオーブントースターをつけた製品（価格は42500円）を売り出すなど、単機能型の機能面やデザイン面でも、積極的な差別化努力を行っていた。なお、単機能型の標的はやはり学生を含む単身者が中心であったが、最近では有職主婦や単身赴任者、あるいは老人家庭にも広がりを示していた。

他方、多機能型の価格は、高級品で15万円前後、普及品で10万円前後であった。しかし、普及品のなかには9万円を切るものもあり、ここでも価格は全体に低下傾向にあった。ただ、多機能型の競争においては、単なる価格引き下げだけでなく、高機能化、あるいは低価格高機能化といった方向も顕著であった。

さらに、単機能型多機能型のいずれについても、価格やデザイン、あるいは追加機能などに加え、各メーカーともにここへきて、電子レンジのための料理本といったソフト面にも力を入れていた。

電子レンジへの参入戦略

電子レンジへの本格参入にあたって、タイガー魔法瓶では、組立ラインのために、単機能型でも10億円程度の投資は必要だと考えていた。しかし、電子レンジの心臓部に当たるマグネトロン⁴という部品については、外部からの調達を予定していた。これは、現在のタイガー魔法瓶の状況では、マグネトロンは外注した方が安上がりだという理由によるものであったが、上位メーカーのシャープでさえ、マグネトロンは内製しておらず、そのことが競争上大きな問題に

⁴ マグネトロンとは、マイクロ波を連続的に発生する電子管で、電子レンジでは、このマイクロ波の作用によって物質に含まれる水分子を運動させて加熱する。

はなるまいという読みも働いていた。つまり、社内の大方の見方によれば、電子レンジにおける競争のポイントは、コスト差よりもむしろ、いかに付加価値をつけていくかだということであった。しかし、わが国の電子レンジの全生産量に占める国内向けの比率は20パーセント程度で、各メーカーともかなりの量の輸出を行っているのに対し、タイガー魔法瓶の場合はほとんど輸出を予定していないことを考えると、様々な面で量産効果を狙ってくる家電メーカーとタイガー魔法瓶が渡り合っていくためには、相当の工夫が必要だと懸念する声もあった。なお、マグネトロンの生産を行っているのは、世界的に見ても、日本メーカーと技術提携するなどして最近参入した韓国のメーカーを除けば、松下電子工業、東芝、日立製作所、三洋の事実上4社であった。

電子レンジを自家生産するにあたって、タイガー魔法瓶はいままででその経験がないだけに、開発や生産という点では、できるだけ単純な製品の方が安全であった。つまり、この面からいうと、単機能型で、それも、最近総合家電や総合電機メーカーの製品に見られるようなマイコンやセンサーなどは、付けない方が好ましかった。また、消費者モニターや消費者調査によれば、単機能型のユーザーは加熱という電子レンジの基本機能を重視している傾向も見られた。これに対して、営業サイドからは、総合家電や総合電機メーカーのような幅広い品揃えは無理にしても、ある程度種類の製品は必要だという声が聞かれた。もちろん、品揃えの幅をどのようにするにせよ、タイガー魔法瓶の特色を出せる製品の開発が望まれた。しかし、現在までのところ、炊飯ジャーや電気ポットにおけるような特徴的な差別化のアイデアは出ていなかった。

流通チャネルとしては、これまでの状況から見ても、量販店とホームセンターが中心になると思われたが、従来電子レンジはあまり売られていない家庭用品店を新規ルートとして活用すべきだとする意見もあった。消費者への実売価格は、他メーカーの電子レンジの小売店頭値引き率を考えると、いずれのチャネルで売られるにしても、標準小売価格の15~20パーセント引きになるものと見られていた。また、販売会社から代理店への仕切り価格は、タイガー魔法瓶の他の製品と同様、標準小売価格の53パーセントを考えていた。

プロモーションに関しては、かなり重点的に投入すべきであり、セールスマンも電子レンジ専属の者が必要であろうという点では、社内の意見は一致していた。しかし、タイガー魔法瓶が電子レンジのために投入できる資源には、自ずから限界があった。もちろん、タイガー魔法瓶は電子レンジで初年度から利益をあげられるとは考えていなかったが、他の製品との兼合いから試算した結果によれば、電子レンジ専属として確保できるセールスマンは15名程度、また、電子レンジに投入できる広告予算は年間5億円程度であろうということであった。こうしたことから、限られたプロモーション予算をより有効に活用するためには、販売地域は全国にするにしても、積極的プロモーションの対象とする重点販売地域を一部の都市に限定すべきだという意見も出ていた。

表2 主要製品の業界出荷状況と各メーカーのシェア

年 度		1984 年度	1985 年度	1986 年度
電子ジャー	業界出荷台数	62 万	55 万	55 万
	タイガー魔法瓶	42%	44%	42%
	象印マホービン	42	43	43
	その他メーカー	16	13	15
炊飯ジャー	業界出荷台数	408 万	468 万	519 万
	タイガー魔法瓶	20%	19%	20%
	象印マホービン	20	20	23
	松下電器	25	24	20
	東芝	17	16	13
	その他メーカー	18	21	24
電気ポット	業界出荷台数	237 万	266 万	309 万
	タイガー魔法瓶	28%	30%	31%
	象印マホービン	32	31	31
	松下電器	18	20	17
	その他メーカー	22	19	21
エアポット	業界出荷台数	448 万	508 万	534 万
	タイガー魔法瓶	38%	40%	40%
	象印マホービン	47	46	46
	その他メーカー	15	14	14
ステンレス・ボトル	業界出荷台数	363 万	562 万	647 万
	タイガー魔法瓶	28%	27%	32%
	象印マホービン	36	36	35
	日本酸素	25	25	21
	その他メーカー	11	12	12

表3 タイガー魔法瓶と象印マホービンの新製品導入状況（1983年－1987年）

時期	企業名	新製品の特 徴
1983年		
6月	タイガー	水量を液晶表示するエアポット「まどっこ・どっしりくん」
7月	象 印	上部から給水し、下部から注水するポット「みエーるポット一押し」（外部から水量が確認できる）
8月	象 印	外部から水量が確認できる従来型エアポット「みエーるポット押しだけ」
	象 印	マイコン炊飯ジャー「ワザいらず」
10月	タイガー	ステンレス製真空二重瓶を使用した魔法瓶
1984年		
1月	象 印	ドレッシング・メーカー
2月	象 印	収納用品新シリーズ「ユトリック」（マンションにも適した設計で、また、配送は宅配便で消費者に直接行われる）
3月	タイガー	蛇口に直結でき、コンパクトな設計の浄水器
6月	タイガー	独自の方式により高温で蒸らし、かまどの火加減を実現したマイコン炊飯ジャー
	象 印	中瓶がステンレス魔法瓶のため保温ができる茶釜（炉がないマンション等の住宅用）
	象 印	煙の出にくい電気式テーブル・グリル
	象 印	単身者向け炊飯ジャー
7月	タイガー	ボンベ2本を同時に使用できるようにして、都市ガス並の出力を可能にしたカセット・コンロ
	象 印	伊デザイナーのベリーニ氏によるデザインの小型電気ポット「ミニ・デカ」（中栓パイプの削除、全体の小型化、背の低い設計等により使いやすさを強調）
12月	タイガー	収納部を2つに分離した米ピツ（健康ブームで玄米、胚芽米、麦等を使う家庭に対応）

※この表は、NEEDS-IRによって検索された新聞、雑誌記事をもとに作成されたものである。

時 期	企 業 名	新 製 品 の 特 徴
1985 年		
2 月	タイガー	単身者向け小型炊飯ジャー
	タイガー	電磁式電気ポット（従来のエア式に代えて、初めて電磁エアポンプを採用し、ボタンを押すだけで連続給湯を可能にした）
	象 印	小型で背が低く、機能的設計のエアポット
	象 印	鮎釣り用ステンレス魔法瓶
	象 印	一人用の携帯ステンレス魔法瓶
	象 印	受験生を対象にしたカップ麺用ポット
	象 印	電磁調理器用ホーロー鍋
5 月	タイガー	レバー式エアポット「らくでーす」（指一本で注湯が可能）
6 月	象 印	沸騰機能付き電気ポット「ミニ・デカ 沸とう」
7 月	タイガー	炊きあがり時刻予約タイマー付き炊飯ジャー「マイコン炊きたて」
	象 印	ステンレス製男性向けランチ・ジャー
	象 印	多機能マイコン炊飯ジャー「いろいろ炊ける」（白米の他、玄米、おかゆ、おこわ等米に関するものならほとんどなんでも炊ける）
8 月	タイガー	小型で使いやすい電気ポット「沸とう 100 ポットどっしり・ミニ」
	象 印	電気保温蒸し器
9 月	タイガー	1 台でグリルとコンロを兼ねるカセット・コンロ「グリコン」
10 月	タイガー	コンパクトな電気餅つき器「カじまん」（本体を箱型にして、なかに付属品等が収納できるようにした）
1986 年		
2 月	象 印	屋外用ステンレス製エアポット
	象 印	保冷性の高い屋外用容器
3 月	タイガー	屋外用携帯コンロ
4 月	タイガー	家庭用精米機「はやづきさん」
7 月	象 印	マイコン付き沸騰電気ポット（沸騰時や給水が必要な時に警告を発する等の機能をもつ）
	象 印	家庭用精米機

時 期	企 業 名	新 製 品 の 特 徴
1986 年		
8 月	タイガー	マイコン付き沸騰電気ポット「マイコンどっしりミニ」(沸騰時や給水が必要な時に警告を発する等の機能をもつ)
9 月	タイガー	操作を音声で確認できるマイコン炊飯ジャー「多機能炊きたて」
	タイガー	女性向けランチジャー
	タイガー	ポットと有田焼きの茶器や食器を一緒にしたギフト・セット
	タイガー	高さを低くコンパクトな設計にした電磁式電気ポット
	象 印	2 通りの炊きあがり時間をセットできるメモリー付きマイコン炊飯ジャー「いろいろ炊ける押すだけ W メモリー付き」
10 月	タイガー	小型軽量で、シンプルなデザインのステンレス製携帯魔法瓶「サハラスリム」(ベルトや取っ手などの部品が一切付いていないので、バッグに入れてもかさばらない)
1987 年		
1 月	タイガー	中栓に工夫を加え操作が容易になったステンレス製魔法瓶
	象 印	中栓のないエアポット「押すだけポット中栓なし」(給湯の時に邪魔になる中栓を業界で初めて取り除いた)
2 月	タイガー	中栓をとらずにふたを開けるだけで給湯できるエアポット(米デザイナーのシド・ミード氏によるデザイン)
	タイガー	注ぎ口が回転するマイコン沸騰電気ポット「マイコン沸騰ポットくるり 180」プラグ差込み口を固定したまま注ぎ口が 180 度回転する)

表4 電気ポットのメーカー知名度

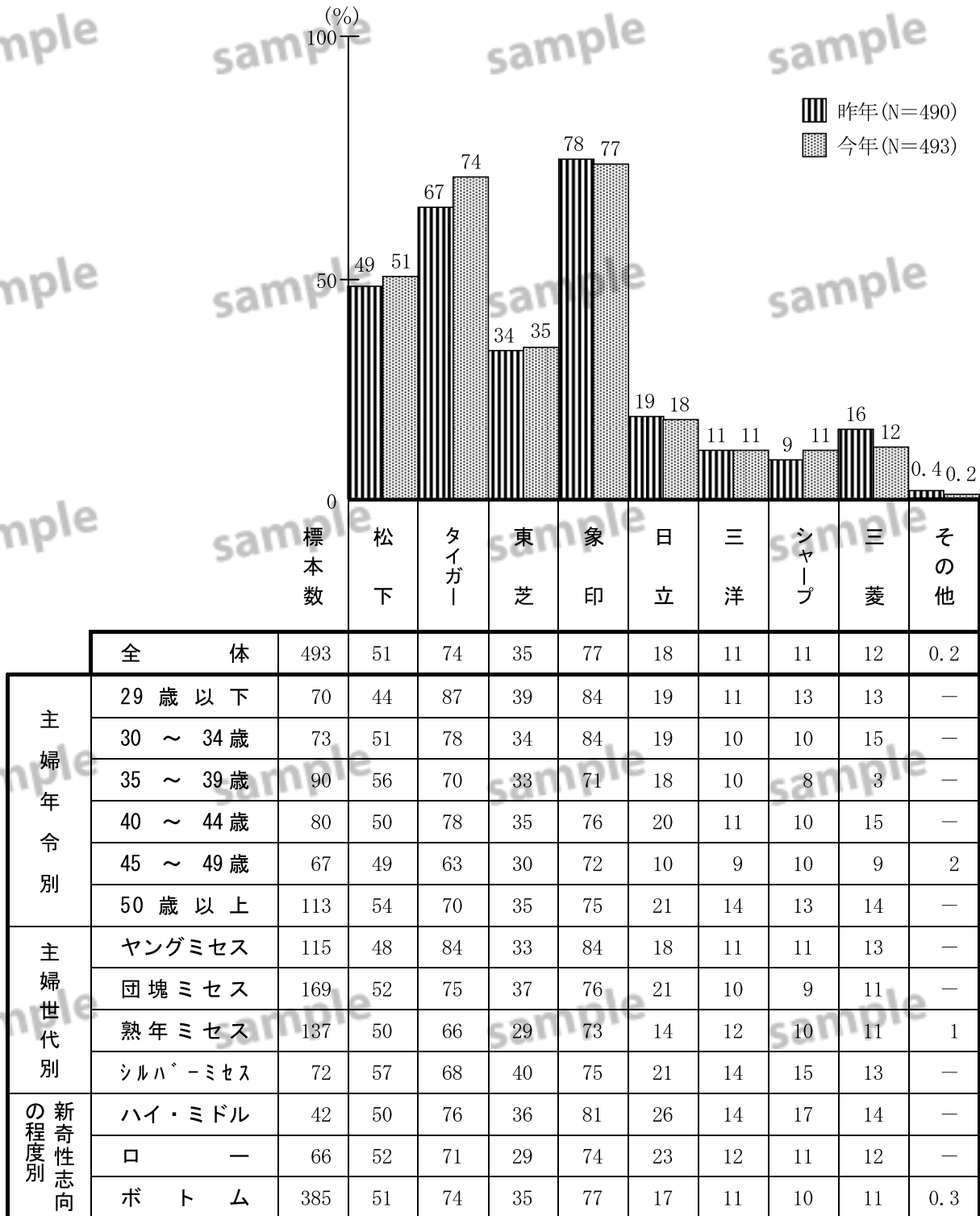


表5 炊飯ジャーに関する企業イメージ評価

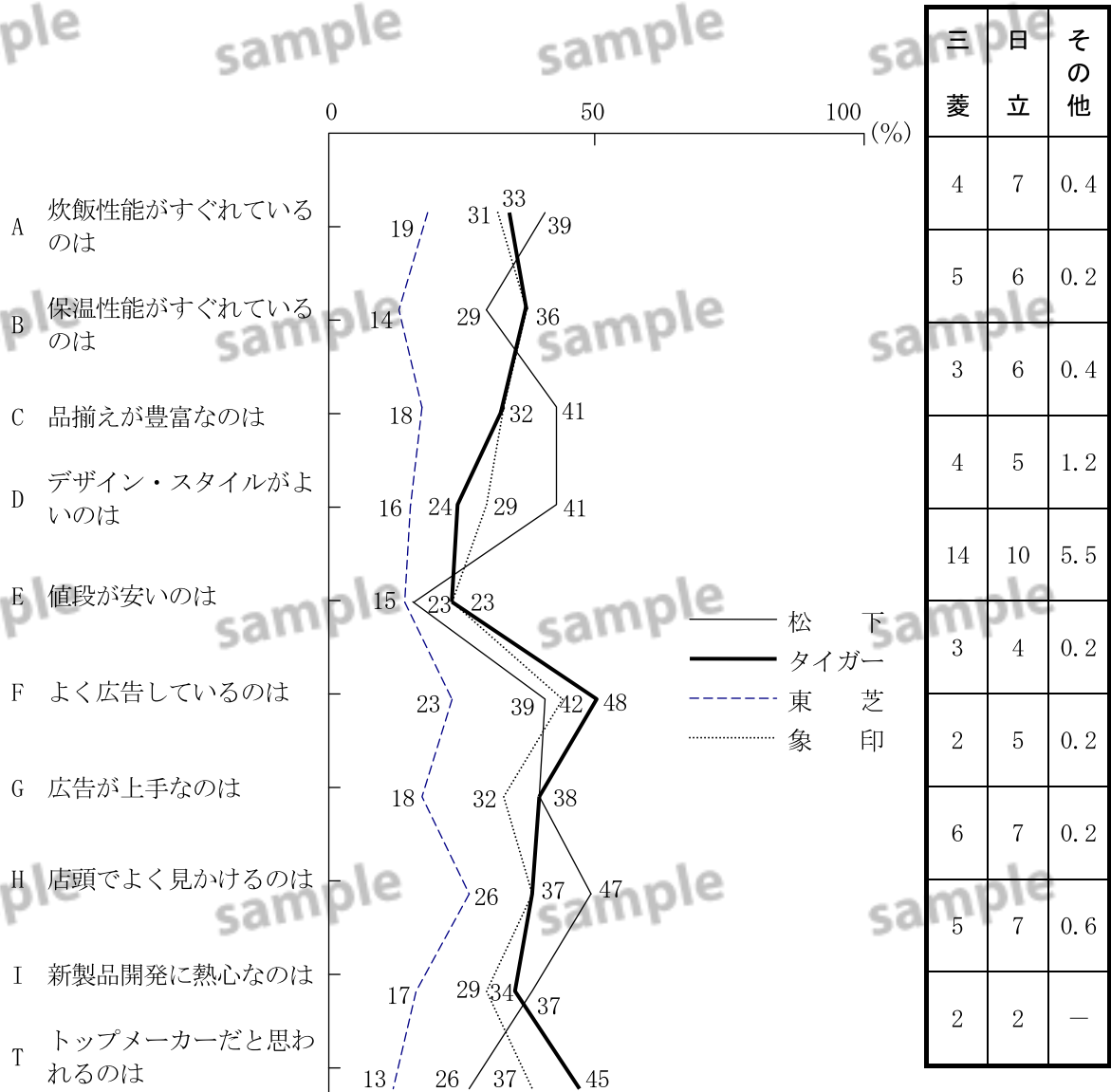
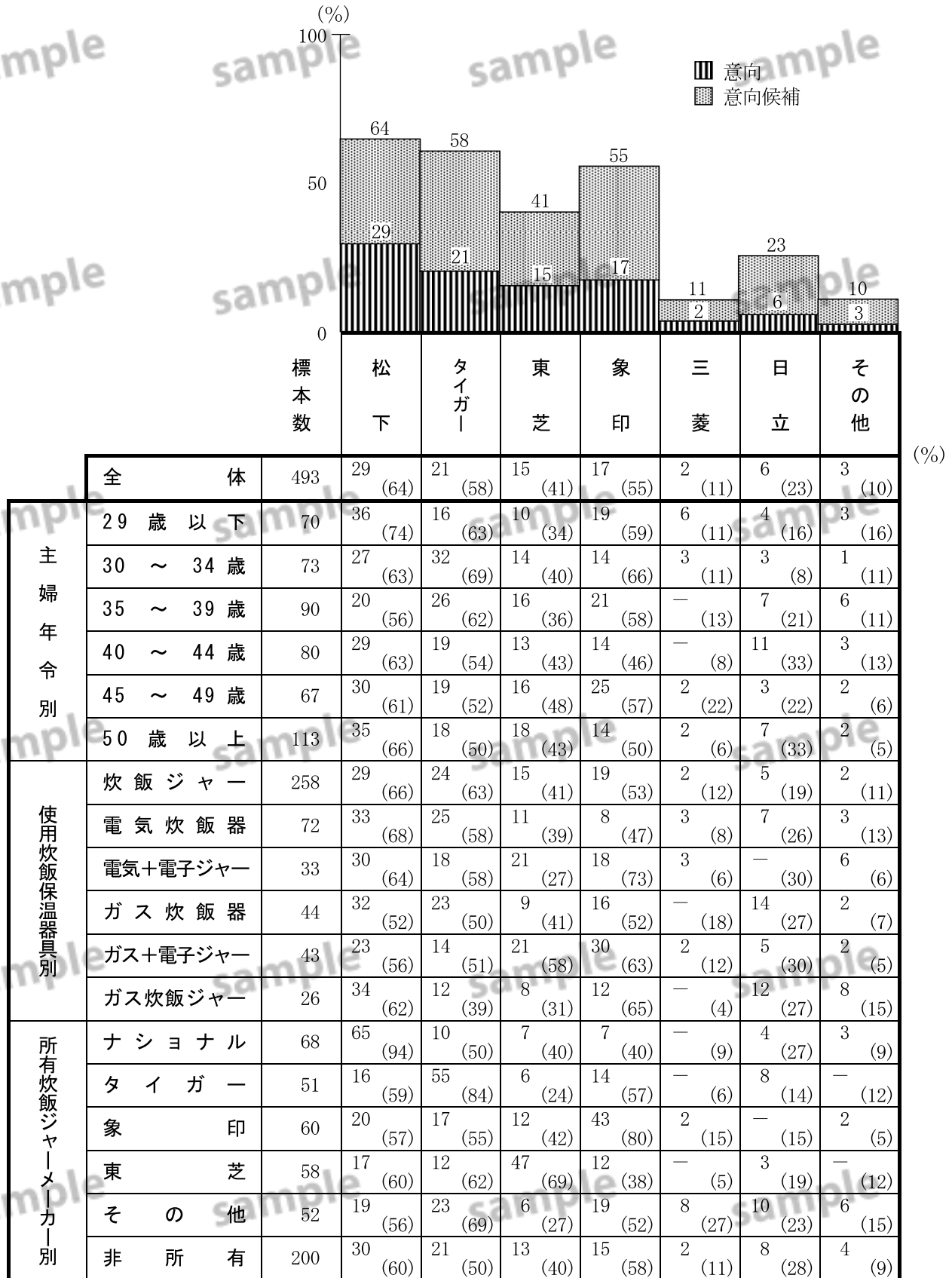


表6 炊飯ジャーの購入意向メーカー



()内の当該ブランドを購入意向候補とするサンプルの比率は、複数回答によって得られたものである。

表 9 電子レンジの国内販売台数と国内普及率

	国内販売台数（万台）*	国内普及率（%）**
1976	108.5	19.8
1977	87.8	22.1
1978	86.7	25.3
1979	90.4	27.8
1980	85.8	28.8
1981	79.2	31.8
1982	96.7	33.4
1983	110.9	36.4
1984	123.6	41.2
1985	142.0	43.2
1986	203.0	46.7

* (社) 日本電子機械工業会

** (社) 中央調査社

付 録

♪ ~

強い子

軽い子

靖子のボトル



~

リフレイン



沢口 :

「靖子のボトル」



♪

タイガー ダブル
ステンボトル



ナレーション :

強い

軽い

割れない

ボトルは

タイガー

ダブルステン

ボトル



sample

sample

sample

sample

sample



ヨーデル
ユーデル
ヨーデルレイツ
ホオー



ナレーション:

レバーでらくに
お湯がヨーデル。

タイガーレディポット
らくで〜す。

指1本で
らくで〜す。



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





Touch me
tender



ナレーション：
軽くタッチする
だけで



<電磁給湯>
コンパクトになって
新登場。



ずっと続けて
お湯がでる



ずっと便利な
ポットです。



古手川：
電磁給湯は
便利給湯



アリガト



ナレーション：
タイガー
沸とう 100 ポット



古手川：
 タイガー沸とう 100
 ポットに 親切な
 マイコンが つきました



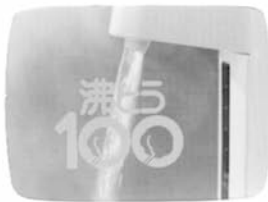
古手川：
 お水を入れて下さい
 ……と

効果音：
 ピー
 ピー
 ピー



うっかり知らずの
 親切コール

古手川：
 沸とうしましたヨ



男声：
 オーイ
 なにか手伝おうか



古手川：
 親切コールに女は弱い



♪
 お湯がおいしい
 (マイコン)

古手川：
 パツ



タイガー沸とう 100
 ポット
 ナレーション：
 うっかり知らずの
 親切コール新登場

お湯が少なめです



効果音：
 ピー
 ピー
 ピー

古手川：

タイガーの新しい炊きたては マイコン
気くばり炊飯



古手川：

これでおいしい御飯
が炊きあがり

中村：

気くばり炊飯



古手川：

どう？

中村：

うまーい。

中村：

そう！メニューに合
わせて 火かげんに
気くばりしてるの



古手川：

でしょ！

古手川：

グングンパッパ



古手川：

操作も簡単

いっきにパッパ



タイガーマイコンジャー
多機能 炊きたて

コトコトパッパ



ポコポコパッパ



sample

sample

sample

sample

sample

叫び：

サハラ〜ッ



渴きを
知らない
サハラ
です。

sample

sample

sample

sample

sample



サハラ〜オオオ

サハラ〜



sample

sample

sample

sample

sample



タイガーダブル
ステンボトル
サハラ
新登場！

sample

sample

sample

sample

sample

軽くて

コンパクト



sample

sample

sample

sample

sample

タイガー

ダブルステン

ボトル



sample

sample

sample

sample

sample

サハラ



sample

sample

sample

sample

sample



本ケースを作成するに当たっては、一部下記の資料を参考にした。

- ・『タイガー魔法瓶 50年のあゆみ』、タイガー魔法瓶工業株式会社。
- ・『電波新聞』、1985年3月12日、1985年10月30日、1986年3月27日、1987年1月15日、1987年2月24日。
- ・『日経産業新聞』、1983年3月30日、1985年1月29日、1986年5月26日、1986年11月25日。
- ・『日経流通新聞』、1982年12月16日、1983年6月9日、1986年5月26日、1986年6月19日、1986年12月28日。
- ・『日刊工業新聞』、1985年3月12日、1986年3月27日、1986年6月3日。

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 sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

© 2010年4月・RP150