

ベビー用 紙オムツ 30年戦争

ビジネス三国志

1

ユニ・チャーム、花王、P&G……

成熟期で起きたシェアの逆転劇

Three Kingdoms on business

ビジネス三国志の狙い

紀元二〇〇年頃、魏・呉・蜀の三国が中国全土の覇権を争った。その時代が「三国志」の時代と呼ばれるのは、歴史家陳寿（二三三～二九七年）がこの時代の出来事を『三国志』として記したことによる（後に「正史」となる）。『三国志』は、やがて『三国志演義』を通じて人口に膾炙する魏・呉・蜀の三国の壮大な興亡史となった。

その前半の主人公は劉備・玄德。関羽や張飛などの豪傑と運命的な契りを結んで立ち上がり、そして玄德自身三顧の礼をもって迎えた諸葛孔明を参謀役とし、蜀の国を打

マーケティングの大家である

神戸大学大学院教授・石井淳蔵氏を中心に
気鋭の学者六名が、競争環境を描く

短期集中連載「ビジネス三国志」。

第一回目は、

ユニ・チャームがいかにして

紙オムツ業界の覇者となったかを

30年の歴史から検証する――。



立命館大学経営学部 准教授
西川英彦 文

text by Hidehiko Nishikawa

市来朋久 撮影

ち立てていく。国は小さく資源にも乏しい蜀ではあるが、玄德は、豪傑や参謀に慕われながら、大國の魏と呉に挑む。

後半の主人公は諸葛孔明。孔明は、玄德亡き後、玄徳の遺子を抱き自らの命を削りながらなお魏との戦いに挑む。だが、志半ばにして病に倒れる。しかし、「死せる孔明、生ける仲達を走らす」と言われるほどに優れた知謀と、亡き主君の大義に殉じる悲壮な心情は、後半のハイライトをなす。

個性的な英雄豪傑、大義を奉じての建國臣君の恩愛……、面白さは尽きない。だが、この物語が現代の日本にあってもなお人気を博すのは、蜀建國の英雄豪傑伝に留まっ

ていないからだ。相争う三国の興亡をテーマとしたことがドラマチックな要素を生んでいる。蜀の劉備と諸葛孔明、魏の曹操、呉の孫権たち英雄が、それぞれの思惑を胸に戦う。赤壁の戦いをはじめとする幾多の戦場での知恵比べ、敵との政略的連携等々、互いの思惑が交錯する。その一方で、それぞれの国々が、戦いを通じて自らを鍛え、大義を研ぎ澄ましていく。ライバルの存在が自らを研ぎ澄ますという逆説。それがいつの世にも変わることはない面白さを生み出していく。

「厳しい争いが、戦う者を鍛える」。われわれも、そうした教えに倣い、ライバル三者が織りなす戦いの物語を現代の企業の競争の中に再現したいと思う。

ビジネスの場で競争する各社はそれぞれに、「志」と「戦略」をもつ。競争各社は市場の覇権を争う中で、「志」と「戦略」とを研ぎ澄ます。ギリギリの戦いの中で新しい着想が生まれ、ときには、誰の思惑にもなかった現実が生まれる。

競争相手を殲滅したり市場を破壊したりするのは競争の本質ではない。「質のいい競争」は、新しい着想や新しい市場を生みだし、そしてそれに必要な新しい資源を育てていく。その結果、そうした競争に遭遇した各社は、それぞれに次なる成長のための展開力(志、戦略、資源)を得ていく。こうして、競争こそが価値あるものをつくり出す源泉と見なされることになる。

競争の中で自らを鍛え、そして新たな価値が生まれるというそのプロセスを描くこ

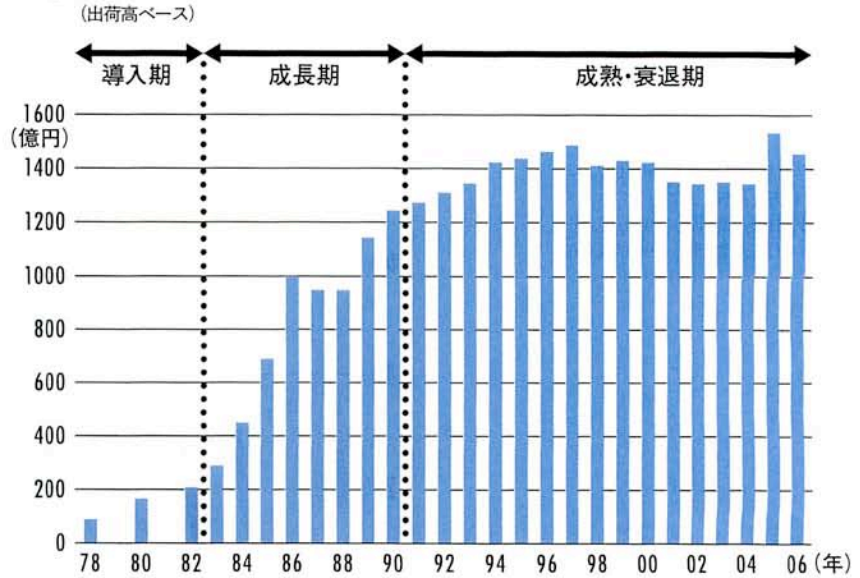


war of baby paper diapers

book note

- 1) 本稿で取り上げる事例は出所に断りのない限り、著者らが行ったインタビュー・データに基づいている。
- 2) 緒方 [1996] p.39.

図 1 ベビー用紙オムツ 推定市場規模



出所：日経新聞および『日本マーケットシェア事典』1987年版-2006年版
(矢野経済研究所)を基に筆者作成

と。それも、ライバル三者それぞれの当事者の目線に立って描くこと。これが、ビジネス三国志の狙いになる。

歴史上の三国志が私たちに与えた感動と知恵。現代のビジネス世界にも、それはきつとある。それに少しでも迫ることを目指して、現代の三国志物語を語り継いでいくことにしよう。

(神戸大学大学院教授 石井淳蔵)

ベビー用紙オムツの市場規模

現在、推定約一五〇〇億円規模の日本のベビー用紙オムツ市場は、約三〇年前にP&Gが日本に上陸したことから始まり、その後、日本のメーカーであるユニ・チャームや花王が本格参入し、まさに三国志のように、三社を中心に激しい攻防が繰り広げられ、トップシェアが幾度となく入れ替わり、成長してきた市場である(図1、図2参照)。こうした中、専業メーカーであるユニ・チャームが、日用雑貨総合メーカーの雄であるP&G、花王を抑え、圧倒的なシェアを占めている。だが、こうした状況は、ベビー用紙オムツ市場が成熟期を迎えた一九九〇年代以降にできあがってきた構造である。一体、どのようなベビー用紙オムツ市場の三国志があったのだろうか。では、その当時に戻って、各社によるいかなる競争プロセスが今日の状況をつくりあげてきたのかについて振り返ってみよう。

以下では、本題に入る前に、最初にベビー用紙オムツの製品特性や、市場導入から成長期までの経緯を確認する。そのうえで、成熟期以降の競争プロセスを各社の立場で記述し、ベビー用紙オムツ市場における競争プロセスの状況を確認する。最後に、まとめとして、こうした競争プロセスから得られる教訓について考察していく。

III. 製品の特性

ベビー用紙オムツの製品特性は、次の三つに整理される。第一に、使用期間は乳幼

児である約二〜三年間であり、購買層は入れ替わる。第二に、短い使用期間にもかかわらず、使用期間中は一カ月に約二回と購入頻度が高い。第三に、新製品の発売が多く、ほかに使いやすい、あるいは安いものがあればユーザーがブランド・スイッチを頻繁に行う傾向がある。そのため、競争が激しく製品ライフサイクルが短い。

こうしたベビー用紙オムツには、大きく二つのデザインがある。それは、「テープタイプ」と「パンツタイプ」である。「テープタイプ」は、広げると平面状になるもので、サイドをテープで留めて、おしり全体をくるむタイプのオムツである(図3参照)。それは、生まれてから三カ月くらいまでの「新生児期」から「授乳期」「ハイハイ期」、七〜八カ月から一歳くらいまでの歩き始めの「ヨチヨチ期」の赤ちゃんに使われる。

もう一方の「パンツタイプ」は、最初から下着と同じパンツ状になっていて、はかせるタイプのオムツである(図4参照)。それは、「ハイハイ期」で動き回ったり、「ヨチヨチ期」で立つことができるようになって、オムツ替えが大変になった赤ちゃんに利用される。そして、この「パンツタイプ」こそが、九〇年代以降の競争状況に、大きく影響を与えたデザインなのである。

成熟化までの競争

では、ベビー用紙オムツの市場導入から成熟期までの競争状況について確認する。ここでは、先に見た「テープタイプ」の紙オムツによって、競争が繰り広げられてい



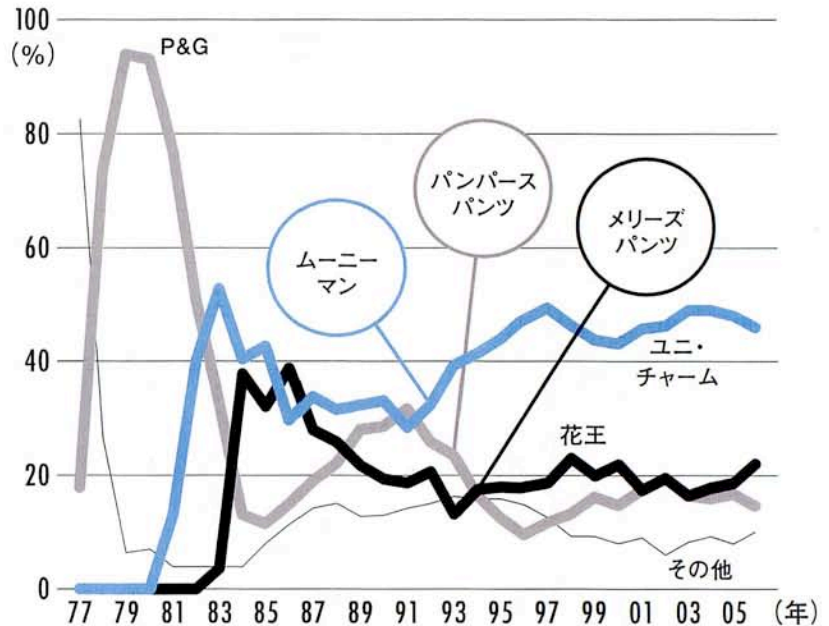
war of baby paper diapers

book note

- 3) 緒方 [1996] p.49.
- 4) 『日本経済新聞』 朝刊1982/11/30.
- 5) 『日経産業新聞』 1990/09/07.
- 6) 『日経流通新聞』 1986/10/16 .
- 7) 85年のプラザ合意後の円高による輸入原材料コストが下がったことも、価格競争の泥沼化に拍車をかけた(緒方 [1996] p. 125.)。
- 8) 『日経産業新聞』 1991/04/17.
- 9) 緒方 [1996] p.71.
- 10) 『日経産業新聞』 1990/07/16.
- 11) 『日経産業新聞』 1990/07/16.

図2 ベビー用紙オムツ 市場シェア

(店頭売上高ベース)



出所：ニールセンのデータを基に筆者作成

つた。
七七年に、P&Gが、米国で展開していたテープタイプの紙オムツ「パンパース」を日本で発売し、日本のベビー用紙オムツ市場を切り拓き、市場シェアをほぼ独占した。それまでに、ユニ・チャームをはじめとする様々な企業がライナータイプなどの紙オムツを発売していたが大きな市場を築けずにいた。なお、ユニ・チャームは六九年に参入したが、わずか三年で撤退したという苦い経験をもつ。

こうした中、日本企業勢が、P&Gにより立ち上げられた市場に、本格的に参入をはじめていく。まず、八一年に、ユニ・チャームが、フィット感と漏れない工夫をしたテープタイプの紙オムツ「ムーニー」で再参入をはかった。それは、立体裁断により、はかせたときにパンツの形状となり赤ちゃんの体にフィットするもので、股ぐら部分に伸縮性が高いギャザーがついて漏れにくい構造になっていた。

翌八二年「ムーニー」では、吸水性と保水性を劇的に高める「高分子吸水ポリマー」が採用された。この高分子吸水ポリマーとは、でんぷん系などの物質で構成された、乾燥わかめを水にもどすような仕組みで尿の漏れや皮膚への後戻りを防ぐ素材である。尿の場合、その吸収力は脱脂綿やスポンジの二倍以上であった。こうして、ユニ・チャームは、八三年にP&Gを抜きトップシェアをとった。

続いて八三年に、花王が高分子吸水ポリマーだけでなく、世界で初めて通気性シ-

トを採用した「メリーズ」をもって参入した。こうした技術は、自社開発・自社生産され、すでに紙製ナプキンが普及していた生理用品市場において先行して「ロリエ」から採用された。こうして、花王も、八五年にはP&Gを抜き、高分子吸水ポリマーを用いた日本企業の優勢が明らかになった。実は、この高分子吸水ポリマーが、初期のオムツ市場における、競争のカギであった。

このように、高分子吸水ポリマーを採用したユニ・チャームと花王によって、P&Gが当初予期しない形で競争しつつも、市場全体としては発展を遂げていくこととなる。そして、こうして拡大を続ける市場は新たな競合企業の参入を促した。その新規参入の一社である資生堂は、八六年に「ピンポンパンツ」を発売した。それに対抗するため、花王、ユニ・チャームなど大手先発メーカーが、低価格商品を相次ぎ投入したことで、割高感のあるピンポンパンツは苦戦した。だが、このことがオムツの激しい価格競争の引き金となり、各社の収益が悪化していった。

こうした各社の激しい競争により、テープタイプの改良と低価格化が進み、初めは外出時にしか利用されなかった紙オムツが、八四年頃から夜の間に、そして八六年頃からは昼の間も利用されるようになり、その裾野が一気に広がっていった。九〇年には、ペビー用紙オムツの市場規模は約二二〇〇億円となり、市場導入されてからわずか一年あまりで急成長を遂げ、赤ちゃんのいる家庭にはば行き渡った。一日にオムツを

替える回数の中で紙オムツの占める割合を示した「転換率」も六〇%強になっていった。だが、その数値も上昇しなくなってきた。業界では「紙オムツは成熟市場に近づいている」(当時のユニ・チャーム小田民雄・取締役社長室長)という見方がでてきた時期でもあった。

「入り口」を狙うか「出口」を狙うか

こうした中、ユニ・チャームは、新たな市場創造に向けて、オムツ離れのためのトレーニング用の紙製のパンツ「ムーニー・トレパンマン」を投入した。従来、トレーニングパンツは、中に撥水性のある防水布がついた布のパンツであり、おしっこを漏れを赤ちゃんと体感させ、オムツ離れを促進させるといふものであった。確かに、母親のニーズも、紙オムツからの卒業という意味で、下着に近い布製のトレーニングパンツの使用に向かっていた。だが、布製のパンツでは、漏れがひどく母親からの不満も多かった。

そのため、トレパンマンでは、おしっこ一回分を漏らさずに吸水し、同時に、赤ちゃんとおしっこをわからせる「おしらせ吸収体」という機能が採用された。そして、その形状は、普通の下着が意識され、パンツタイプのデザインとなった。さらに、布製にはない、使い捨てできるという手軽さも市場では評価された。

この市場に対して、ユニ・チャームは、確かな手ごたえを感じていた。小田取締役は、「トレパンマンは紙オムツとは別の市場

を開拓する製品。市場規模はまだ見当がつかないが、かなり大きくなりそう。紙オムツに続く戦略商品として売り込む」と期待していた。それは、紙オムツの卒業、すなわち「出口」市場に位置する、従来の紙オムツでは見過ごされていた市場であった。続けて、ユニ・チャームは、九一年に、

おねしょ対応の紙パンツ「ムーニー・オヤスマン」を発売した。それは、それまで全くなかった新市場を狙う製品である。オムツ離れをした後も、おねしょをする子供は少なくなかったが、こうしたニーズに応えた製品は存在していなかったのである。オヤスマンは、子供が嫌がらないように、一見オムツに見えないパンツタイプで、一晩中、子供がつけていても漏れることがなく安心して使用できる製品であった。

こうしたパンツタイプの形状こそが、その後の紙オムツ市場における競争のカギとなる。ユニ・チャームは、パンツタイプのデザインの資源蓄積を行い、その後、先行者利益を享受することになる。だが、この時点では、その後誕生するパンツタイプの紙オムツまで想定されていたわけではなかった。

一方、花王、P&Gは、既存のテープタイプ市場で、生後三カ月程度までの新生児用市場、つまり紙オムツの「入り口」となる市場において、ユニ・チャームと競争を繰り広げており、隙間的な「出口」の新市場に關しては、ひとまず静観しているようが見えた。花王では、研究所において、八年頃からパンツタイプの紙オムツの基礎

技術の開発が行われていたが、トレーニングパンツ用としては、市場規模も限られていることから懐疑的な見方であった。一方、P&Gでは、研究の責任者が、いずれ紙オムツで採用される可能性があると感じ、パンツタイプの基礎技術の開発に着手していた。

布オムツから紙オムツへの転換

では、「入り口」での競争に話を戻すことにする。ユニ・チャームは、九〇年二月に「ウルトラムーニー新生児用」を発売し、同年二月にはオムツが、へそに当たらないようにお腹の部分にU字カットを入れて、横漏れを防いだ「うんちストッパー」を採用、その通気性や肌触りを高めた。八八年頃から、同社は病産院向けのオムツや、新生児用にも対応可能なサイズや機能の紙オムツはすでに発売していた。今回のオムツはより新生児に合わせたものであった。

花王は、九一年一月に「ニューメリーズ新生児用」を発売した。初めて使う「入り口」の顧客をとらえるオムツで、重要なポジションという認識であった。製品の発売だけでなく、同時に、病産院向けのビデオの作成や、病産院で扱っている製品であるというCMなどのプロモーション活動も積極的に実施された。

一方、こうした病産院ルートの先駆者であるP&Gは、九一年秋に「パンパス」を改良し、「新生児期用」を含む発育段階別に四つの製品を発売し対応した。新生児期用では、吸水性に優れたかぶれ防止パッド

や、取り替えタイミングがわかるよう背面シートの透けたものが採用された。

市場が安定成長期を迎える中、こうした各社の相次ぐ新製品の投入により、新生児用市場は、九一年で約四五億円とまだまだ規模は小さいものの、この二年間で五倍に成長を遂げた。この結果、布オムツから紙オムツへの転換率は七〇%にまで上昇していた。

このように、三社でテープタイプ市場の「入り口」での競争を行う中、ユニ・チャームは同時に「出口」にあたる市場創造と資源蓄積を行っていたのである。結局、紙オムツのパンツタイプの競争の後に、花王もP&Gも、「出口」市場に対応することとなる。九八年には、花王が「メリーズキッズおねしょパンツ」、九九年には「メリーズキッズトレパンツ」を、そしてP&Gは、二〇〇六年に「パンパース卒業パンツ」を発売した。

ユニ・チャームの先見性

ユニ・チャームでは、パンツタイプの技術を応用できないか検討されていた。こうした中、同社は、生後一年ほどの男の赤ちゃんの家庭訪問を通じて、オムツ交換の観察をして「はかせる」オムツというコンセプトを発見した。動き回っていた赤ちゃんは、交換のため無理やり寝かされ、大声で泣き出したのである。若い母親自身も泣きたいような表情で子供を叱り、交換の手つきも乱暴になっていた。それまでのオムツでは、「交換される側」の赤ちゃんの不快感



war of baby paper diapers

book note

- 12) 『日経産業新聞』1991/04/17.
- 13) 『日経流通新聞』1992/01/04.
- 14) 『日経産業新聞』1992/09/21.
- 15) 緒方 [1996] pp.63-65. 16) 緒方 [1996] p.68.
- 17) 『日経産業新聞』1992/09/21.
- 18) 『日経産業新聞』1993/09/01.
- 19) 『日経産業新聞』1995/12/22.
- 20) 『日経流通新聞』1993/09/30.
- 21) 『日経流通新聞』1993/09/30.
- 22) 『日経ビジネス』2007/8/9-16.
- 23) 『日経産業新聞』2001/07/18.



図 3 テープタイプ



図 4 パンツタイプ

出所：ユニ・チャーム「ムーニー-新生児用」出所：ユニ・チャーム「ムーニーマン」

写真はユニ・チャーム提供(©DISNEY)

を除くことを追求してきたが、「交換する側」の母親の不満は考慮されてこなかったのである。その交換する側に、大きな潜在ニーズがあることに気づいたのである。同様に、外出時に、適当な交換の場所がないときには、母親はさらに大変なのである。

こうして、赤ちゃんを寝かせる必要のない、立たせたままはかせられるパンツタイプへとアイデアが繋がった。思いついた瞬間、形、構造……商品のイメージが細部にわたるまではつきりと頭に浮かんだ。たえず問題意識があり、新生児から幼児にいたる生データも頭に入っていたから、それにもついていたサイズ別のスペックの相違や商品戦略の道筋も、数秒のうちに脳裏に見えたことと記憶している(当時開発本部の伊賀上隆光氏)。

パンツタイプは、自社のテープタイプの市場を奪う可能性もあったが、開発が進められたのである。「新製品が従来の製品の市場を侵害すること、自社製品同士でパイを食い合う商品には手をつけたくないのがメーカーの偽らざる心情だ。だが、新しいイノベーションをみずから市場の中で仕掛けていかなければ、顧客の欲求やニーズを先取りし、新しい提案をしつづけることはできない(当時マーケティング本部の岡部高明氏)。

こうして、九二年二月に、一歳過ぎの歩き始めの「ヨチヨチ期」を対象にしたL、ビッグサイズの世界初となるパンツタイプ紙オムツ「ムーニーマン」が発売された。パンツタイプのため、赤ちゃんが動いても

すき間ができず、オムツのズレによる漏れを防ぐことができた。こうして、テープタイプの紙オムツで独占されていた既存市場に参入していった。

その後、九三年九月に、八カ月くらいから立ち始める赤ちゃん向けの「ムーニーマン」のMサイズも追加発売された。新たにオムツのおなかの周りに幅5センチにわたって数十本のギャザーをつけて従来品よりも伸縮性を高め、はかせやすいつくりになった。男の子用と女の子用も用意された。そして、先のL、ビッグサイズの「ムーニーマン」も、同様のギャザー機能をもつたものに改良されていった。

さらに、九五年一〇月には、「ムーニーマン」の廉価版で、デイズニーキャラクターのついた「マミーポコ」シリーズからも、パンツタイプである「マミーポコパンツ」が発売された。

九三年には、P&Gが、パンツタイプ「パンパースパンツ」を九州、関東で販売を開始している。その際に、パンツのサイド部分の通気性に問題があり、かぶれやすいという指摘がユーザーから寄せられ、逐次改良されていった。当時、パンツタイプの紙オムツの市場規模は一二〇億円程度になっており、さらに今後、急速な拡大が見込まれていた。そして、九四年には、P&Gは「パンパースパンツ」を全国に販売を広げていった。

だが、「パンパースパンツ」の売れ行きは芳しくなかった。当時、日本市場で「パンツといえはギャザー」という消費者の認識

があつて、この製品はギャザータイプでなかったことが不振の一因だと、P&Gでは考えられていた。しかも、この製品は、翌九五五年の阪神・淡路大震災の影響を受け、製造中止となった。同製品を製造していた明石工場が、パンツタイプのラインを止め、テープタイプを優先して製造したためである。

こうした出来事をきっかけに、P&Gでは、パンツタイプの紙オムツの開発を再スタートした。九五年から、グローバルがリードし、パンツタイプの再開発が行われた。「肌に優しい」というブランドとしての基本便益が追求された。だが、グローバルでは、トレーニングパンツ市場は存在するものの、こうした紙オムツのパンツタイプ市場は、当時はもちろん、現在も存在していない。そこで、日本市場をパンツタイプに関するラーニング・マーケットと位置づけ、日本の消費者にテストをして、グローバルな技術に戻すことが期待された。そして、「肌に優しい」と、日本の消費者調査から抽出された「はかせやすい」を両立することが求められた。この「はかせやすい」という便益は、テープタイプにはないパンツタイプ特有のものであつた。

こうして、九九年に「パンパースすくすくパンツ」として、ビッグサイズが発売された。だが、依然としてギャザーのないタイプであつた。グローバルでは、ギャザータイプではないもので「はかやすさ」を可能にしようとサイド部分の技術開発をした。現在でもギャザータイプに対する需要

があるのは日本だけである。発売後の実績は、後述する各社のMサイズに阻まれて芳しくなかつた。

一方、花王も、九二年の「ムーニーマン」の発売を受け、すでに進んでいたパンツタイプの技術を利用した製品化の検討がなされた。パンツタイプの基礎技術は、花王では八八年から着手され、九〇年にはプロトタイプの実験にまで進んでいたのである。だが、二つの理由で製品化は見送られた。一つ目の理由は、当時はまだテープタイプでの価格競争の最中で、高価格帯であるパンツタイプの需要拡大には時間がかかるだろうと考えられたからである。

もう一つの理由は、パンツタイプの紙オムツが技術水準的に納得いくものではないのに、発売するのはまだ早いだらうという社内認識があつたからである。花王は商品開発において、自信の持てる独自の技術をベースに、実際に使用する方々が本当に望んでいるニーズを満たすことができることを確信を持ったモノしか商品化しない。そのため、競合の商品が市場に出てきたからといって必ずしもすぐに追随しなければといた考えは現在もありません(花王 サニタリー事業グループ・藤原正輝ブランドマネージャー)。

こうして満を持して、九四年に「メリーZパンツ」が発売された。だが、先行していた競合製品のために苦戦した。なかでも、「はかせるオムツ、ムーニーマン」というCMのジャンルで、パンツタイプの代名詞となつてきた「ムーニーマン」は非常に強か

つた。

徹底した家庭訪問調査

ここでも、ユニ・チャームが、顧客の家庭訪問で、パンツタイプをはいっている五カ月の赤ちゃんを観察したことから始まる。母親に理由を聞くと、「初めはテープのオムツより高価だから、きつといい商品なのだろうと思って購入したが、使ってみると、はかせやすくして実際に便利だということがわかってきた」という返答があつた。そして、ハイハイする乳児をもつ数百人の母親にモニター調査を実施し、テープタイプに比べて、パンツタイプは、満足度が二〇%向上することがわかつた。そして、改善を重ね、ウエストが二倍に伸びて、動き回る赤ちゃんにも早くオムツ替えができる「のびるギャザー」が採用された。ハイハイ

期の赤ちゃんはゆるいうちの割合が高いため、背中からの漏れを防ぐ立体ギャザーを背側に施した。こうして、〇一年に、ハイハイ期の赤ちゃんのオムツ替えの負担を軽減するパンツ型紙オムツ「ムーニーマンハイハイ用」が発売された。

P&Gは、〇四年九月にMサイズの「パンパースはじめてのパンツ」を発売した。これは、九九年に発売された「すくすくパンツ」のMサイズ版であつた。Mサイズの発売は必須と考えられていた。テープタイプのMサイズが、パンツタイプに移行した際に、他社へのブランド・スイッチが起りやすいからである。〇五年六月には、「パンパースはじめてのパンツ」を大幅改良し

た。低月齢の「はかせやすさ」のニーズを捉え、ギャザーをつけた。このギャザータイプのパンツは、〇一年頃から、日本がリードして開発された。

一方、花王は、〇五年九月に、パンツタイプの人気を受け「メリーZパンツ」にハイハイ期用を追加した。同シリーズの大幅改良を行い、通気性を三割向上させたり、股の部分の幅を従来の半分にして歩きやすくしたりした。

市場志向と技術志向

では、ベビー用紙オムツのパンツタイプを巡る競争プロセスから各社の戦略を整理する(図5参照)。ここでは、三社を比較し、その戦略の違いを特徴づける。

ユニ・チャームは、より市場志向が強い企業である。市場志向といつても、顧客が声に出す顕在的ニーズではなく、顧客自身も気づいていない潜在的ニーズをもとにした市場志向である。それが、他社に先駆けて、新市場の創造ができていることにつながっている。だが、このことは、予想どおり市場が育たないなどのリスクも併せもつ。花王は、より技術志向が強い企業である。もちろん、市場志向も強い企業であるが、三社を比較してみると、独自技術へのこだわりがもっとも強い。自社研究・開発・製造を繰り返して蓄積される独自技術と、市場ニーズとの乖離の程度に、新市場の創造や適応のスピードが依存している。乖離の程度が小さければスピードは速く、大きければ遅くなる可能性が高い。

P & Gは、よりグローバル志向が強い企業である。もちろん、日本をラーニング・マーケットと位置づけ、そこでの市場志向や技術対応も行ってはいるが、グローバル市場における市場ニーズや技術と、日本をはじめとする各国の市場のニーズとの乖離の程度に、新市場の創造や適応のスピードが依存している。こうした戦略で、現在、グローバルベビーケア市場では、七〇億ドルの売り上げをあげ、市場シェアの三分の一以上を占めている。

このように、やや強引に各社を三つの志向で特徴づけたが、各社は個別に見ると、他の志向でも十分に強みのある企業であることは間違いない。だが、こうして、各社の戦略を相対的に位置づけ、その特徴を明らかにすることが、競争プロセスの分析、つまり三國志を紐解くことの意義なのである。

競争から得られる三つの教訓

最後に、まとめとして、ベビー用紙オムツのパンツタイプを巡る競争プロセスから得られる教訓について考察したい。

第一に、組織的顧客観察の意義である。成熟化市場においては、顧客からニーズが出てくることは少なく、アンケートでは発見が難しい。そのため、組織的な顧客観察を行い、潜在的ニーズにつながるアイデアの発見が必要である。ユニ・チャームでは、最低月一回、マーケティングと開発の担当者やセッター、赤ちゃんがいる社員や、消費者モニターの家に行き、使い勝手、改善

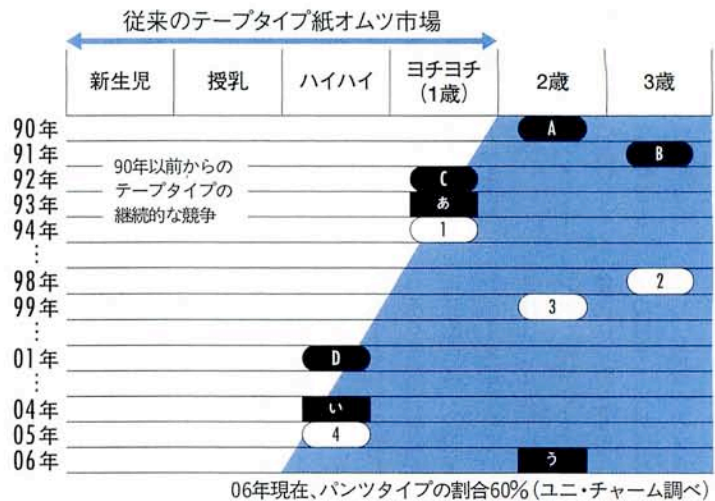


war of baby paper diapers

book note

- 24) 『日経流通新聞』2005/09/23。
 25) ベビーケア市場は主に紙おむつだが、一部おしりふき等も含む。
 26) 『日経流通新聞』2005/09/23。

図5 ベビー用紙オムツのパンツタイプの主な展開



- A ムーニー・トレパンマン
- B ムーニー・オヤスマン
- C ムーニーマン
- D ムーニーマンハイハイ用

- あ パンパースパンツ
- い パンパースはじめてのパンツ
- う パンパース卒業パンツ
- 1 メリーズパンツ
- 2 メリーズキッズおねしょパンツ
- 3 メリーズキッズトレパン
- 4 メリーズパンツハイハイ期用

してほしい点などを聞いたたり、紙オムツの使用行為の観察をしたりと組織的観察を実施している。こうした、マーケティングと開発担当による共同の顧客観察は、視点の異なった観察が可能となりアイデアが発見しやすいだけでなく、その後の開発スピードをあげることもつながっている。

第二に、顧客を代えて見る重要性である。こうした視点が、新市場の創造につながる可能性をもつ。すでに見たように、「ムーニーマン」では、それまで赤ちゃんがターゲット顧客、親は購買者という見方であったのを、親もオムツ替えをする顧客として捉えたことが開発のきっかけとなったのである。

第三に、「出口」市場の顧客ニーズの重要性である。「入り口」市場の顧客ニーズをかなえることは、その後のメイン市場での顧客へつながる可能性が高まり、もちろん重要である。だが、卒業した、あるいは卒業していく「出口」市場の顧客ニーズも、メイン市場のニーズとつながる可能性がある。たしかに、メイン市場は、入り口にも出口にもつながっているのである。そして、こうした出口市場での顧客ニーズは特殊かもしれない。だが、こうした特殊市場に今まで誰も気づかなかった新しい潜在的ニーズ発見の可能性がある。

●にしかわひでひこ 一九六二年、兵庫県生まれ。神戸大学大学院経営学研究所博士課程修了。ワールド、ムジネット取締役を経て、立命館大学経営学部環境・デザイン・インスティテュート准教授。