

## BtoB 企業の BtoC 市場参入における成功要因

学籍番号：57232005 氏名：今野 雅子

ゼミ名称：経営戦略の策定

主査：山田 英夫教授 副査：池上 重輔教授

### 概 要

BtoB 市場すなわち企業間取引を主体とする市場は、BtoC 市場と比べはるかに規模は大きく顧客の購買額も膨大である。BtoB マーケティングは、基本的なマーケティングミックスの原則が消費財マーケティングと共通しているものの、市場の構造、需要の性質、購買行動、取引関係において異なる特徴を持つ。

このような違いがありながらも、一部の企業は主業務とは異なる製品を BtoC 市場向けに提供している。例えば、化学製品を専門とする企業が台所用品を、また産業ガスを扱う大手が魔法瓶を市場に投入するケースである。しかし、これらの兼業企業が存在するにも関わらず、マーケティング研究の大半は BtoC 市場に焦点を当て、BtoB 市場に関する議論は比較的少ない。

本研究では、主に企業間の生産活動に用いられる生産財企業が自社の技術を利用して BtoC 市場へどのように参入し、市場シェアを獲得するまでのプロセスを分析し、マーケティング戦略の 4P (Product、Price、Place、Promotion) の観点から考察することで、企業が新たな BtoC ビジネスに展開する際の示唆を提供することを目的とする。

本研究では祖業から現在まで素材(材料・部品)事業を主事業としている大企業のうち、その技術を武器に BtoC 市場に参入し、現在もシェアが高い製品を持つ企業を対象として分析を行った。結果として、4P それぞれにおいて、BtoB の手法から BtoC へ転換ができた時に成功していることが示された。Product の観点からは、技術力の高い「良い製品」は売れるというプロダクトアウトの製品開発から、顧客や市場リサーチを行い、ニーズに合わせて開発進めるマーケットインへ転換している。Price では、ターゲットとする消費者の所得や需要に合わせた、「売れる価格」設定へ転換がなされている。Place では、参入初期は当初設定された価格に合わせて販路が選択されたものの、市場やシェアの変化から販路をさらに顧客との設置面が広い量販店へ拡大している。Promotion では販促活動については、販売が先発か後発か、市場での製品普及状況により手法が異なっているので共通点は見出せなかった。

また、この全ての事例において、転換が起きている時期にお客様相談室やマーケティング機能を独立してもつ事業部門を設立し、顧客との接地面を増やしている。BtoB 特に素材や部品など一般消費者との接点が少なく、販路も大きく異なる企業が BtoC へ参入する場合、早期に専門部門を設立し、消費者ニーズを捉えるチャンスを得ることで、シェアの拡大や維持につながることが示唆された。

## <目次>

- 1 はじめに
  - 1.1 背景
  - 1.2 研究目的
  - 1.3 論文構成
- 2 先行研究
  - 2.1 BtoB とは
  - 2.2 BtoB マーケティングの特徴
    - (1) 顧客の特徴
    - (2) 需要の特徴
    - (3) 取引の特徴
  - (4) マーケティング活動の特徴
- 3 仮説の設計とその分析方法
  - 3.1 仮説の設計
    - (1) Product
    - (2) Price
    - (3) Place
    - (4) Promotion
  - 3.2 仮説
  - 3.3 分析方法
  - 3.4 企業選定
- 4 事例研究
  - 4.1 東レ 家庭用浄水器
  - 4.2 クレハ 家庭用ラップ
  - 4.3 日本酸素 ステンレス製魔法瓶
  - 4.4 事例研究の結果
- 5 結論
- 6 考察

参考文献、参考資料

Appendix

# 1 はじめに

## 1.1 背景

産業財市場すなわち企業向け市場の規模は消費者市場に比べはるかに大きく、産業財マーケティングは大部分の国の経済活動の半分以上を占めるとされている。それにもかかわらず、マーケティング研究の多くは、消費者市場について議論されることが多く、産業財市場に関する議論は少ない。産業財マーケティングと消費財マーケティングでは、マーケティングミックスなど基本的な考え方は変わらないものの、その市場、市場の需要、買い手の行動、売り手と買い手の関係、環境（経済、政治、法律）および市場戦略に違いがある（Hutt and Speh 2004）。取引の特性やマーケティングプロセスやリサーチ方法にも違いがあり、産業財と生産財は異なる性質の市場であることはあるは間違いない。

しかし、企業の活動はどちらかの市場に固定されている訳ではなく、実際は産業財企業が同時に生産財企業であることも多い。化学や鉄鋼、金属、機械などといった業界に属する産業財を主事業としビジネスの比重が高い企業が、消費財ビジネスを展開し身近な商品を一般消費者に対し提供している例も少なくない。中には、主事業での産業財とは全く異なる目的の製品を一般消費者向けに提供している企業もある。例えば、樹脂や炭素など化成品を中心とした企業が台所用品を提供し、産業ガスの大手メーカーが魔法瓶を提供している。

筆者が所属する製薬業界においても、医療用医薬品事業（BtoB）を主軸としながらも、一般消費者を対象とする OTC や化粧品事業に参入する企業も少なくないが、撤退や事業売却した企業も見受けられる。医療用医薬品の製造販売企業として、各社製品自体の安全性や効能効果、品質など技術的な点には自信があるものの、認知度が上がらない製品を多く見かける。

ここから、BtoB 企業が BtoC 製品を販売している場合の失敗要因はどこにあるのだろうかと考え、本テーマに興味を持った。

## 1.2 研究目的

本研究では、産業財の中でも主として企業の生産活動に用いられる生産財に着目し、最終消費者に対して販路の獲得や知名度向上を行う必要性が薄い企業にも関わらず、既存製品とは異なる製品を開発し BtoC 市場へ参入した企業が、自社の技術を武器にどのような経緯で、いかにして市場シェアを獲得するまでに至ったのか分析し、マーケティングの 4P（Product, Price, Place, Promotion）の視点で分析、考察する。これにより、BtoB（生産財）マーケティングとの違いに対する新たな示唆や、新たな BtoC ビジネスの展開に際し、マーケティング戦略に有益な結果を提供できるのではないかと考えた。

## 1.3 論文構成

本論文は第 2 章で先行研究と本研究の位置づけ、第 3 章で本研究の仮説と研究手法、調査対象との選定方法について述べる。第 4 章では第 3 章で設定した企業についての事例研究、各企業の分析結果、得られた結論について述べる。第 5 章で考察を述べる。

## 2 先行研究

ここでは生産財やそのマーケティングに関する先行研究を踏まえながら、これらの特徴や BtoC との違いについて確認する。

### 2.1 BtoB とは

生産財は、さらなる生産や事業の遂行するために購入される製品であり、生産財マーケティングとは、生産活動目的と組織的利用の製品需要に対する企業・組織向けのマーケティングをいう（高嶋&南 2006006）。また近年、生産財は BtoB（Business to Business、B2B）とも呼ばれ、最終消費者が個人消費のために購入する製品やサービスである消費財（BtoC、Business to Customer、B2C）と区分されている。

生産財は、材料・部品、資本財、備品・サービス 3 つのグループに分類される（Kotler 2020）。

材料・部品は、原材料と加工材料・部品に分けられる。原材料には、農産物（小麦、綿、家畜、果物、野菜など）と天然資源（魚、木材、原油、鉄鉱石など）がある。加工材料・部品には、構成材料（鉄、糸、セメント、ワイヤーなど）と構成部品（小型モーター、タイヤ、鋳物など）がある。ほとんどの加工材料・部品は、産業ユーザーに直接販売される。材料・部品では、価格とサービスが主な要因であり、ブランディングと広告はそれほど重視されない傾向にある。

資本財とは、装置や付帯設備など、購買者の生産や運用を助ける生産財であり、建物、固定設備、工場設備や工具類、事務設備がある。備品・サービスは、産業用備品や、修理・メンテナンス用品事業サービスには、メンテナンス・修理サービス、ビジネス・アドバイザー・サービスがある（Kotler 2020）。

生産財は産業財と同義とされることもある。産業財とは、企業を含む組織購買者が製造用、再販売用、組織的使用との用途に用いる財を示す。このうち、製品を再販売することを目的として流通業者が取り扱う財を除き、主として企業の生産活動に用いられる財が生産財と呼ばれる（南 2006、高嶋&南 2006）。

産業財は投入財（原材料と加工財、部品）基礎財（主要設備と付帯設備）、促進財（供給品、業務サービス）の 3 種類に大別される（Hutt and Speh 2004）。投入財とは、完成品の一部を構成するもので、原材料、加工材料及び部品からなる。そのコストは製造プロセスに配賦される費用項目である。基礎財は資本財であり、具体的には主要設備と付帯設備が含まれる。促進財とは、組織の業務をサポートする供給品やサービスのことであり、生産プロセスに投入され、完成品の一部になることはない。

本稿では、生産財における材料・部品と産業財における投入財を同義として扱い、対比して、一般消費者向けの消費財を BtoC と表記する。

## 2.2 BtoB マーケティングの特徴

BtoB マーケティングと BtoC マーケティングでは、市場（顧客、需要）とその取引関係（購買目的、行動）に違いがあり、これは「顧客の性質」と「顧客の製品使用目的」が異なるためである（Hutt and Speh 2004）。

### （１）顧客の特徴

顧客は、「少数限定」で「１回の取引規模が大きい」という特徴がある。BtoC が不特定多数の顧客を対象とするのに対し、BtoB では顧客が「限定少数で、１回の取引が大規模」である。一般に BtoB 企業の顧客数は BtoC 企業よりも少なく、BtoB 企業の顧客分布を見ると、ほとんどの場合、ごく少数の顧客が売上高と販売数量の大部分を占めており、地理的にも集中している（Kotler 2022）。ある調査によれば、日本における製造企業のうち大企業数は 0.5%（66 万 3 千社中 4 千社）と少数である一方で、総売上高は 65.9%（345 兆 9 千億円中 227 兆 8 千億円）を占めた<sup>1</sup>。

### （２）需要の特徴

需要は、「地域的な集中度が高い」「需要の周期性が強い」「需要の価格弾力性の低い」という特徴がある。生産工程や原材料、サプライヤーの関係により、特定の産業が地域的に集中することも多い。また、派生需要と変動需要の面を持つ。BtoB の需要は消費財に対する需要から派生する。また、消費者需要が所定の割合で増加すると、その増減によって原材料や設備、工場の需要がさらに大きな割合で増減する。原材料や部品など、生産活動に投与される財の場合、頻繁に生産方法や設計を変えることが難しいこともあり、取引の継続性（周期性）が生じる。さらに、生産財としての製品やサービスの多くは総需要が非弾力的であり、価格変動によって需要が変化しにくい。

### （３）取引の特徴

BtoB 取引は「合目的性」「継続性」「相互依存性」「組織性」という 4 つの特徴があると考えられている（高嶋&南 2006）。

購買は「組織性や合目的性」が高く、組織購買により「合理的で客観的」な意思決定がなされる。これは BtoB 取引で提供される財があくまでも生産活動や業務遂行のための必要な財であるという、顧客の製品使用目的から来るものであり、感情的な側面の影響を受けやすい BtoC の購買行動と対照的な点である。

組織的な購買目的は数種類存在し、原材料の安定的な供給や在庫管理、品質の維持改善、サプライヤーとの関係の構築・管理、総コストの最小化、管理費の削減、競争地位の向上などである（表 1）。

---

<sup>1</sup> 経済産業省 平成 10 年 商工業実態基本調査報告書  
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syokozi/result-2/h2c6k0aj.html>

表 1：組織購買における購買目標は複数存在する

目標	詳細説明
中断のない原材料の流れ	事業運営に不可欠な原材料、供給、サービスの流れを中断させない
在庫管理	在庫投資を最小化する
品質改善	製品やサービスの評価や選定を慎重に行うことにより、品質の維持・改善を図る
サプライヤーの関係の構築・管理	優秀なサプライヤーを発掘し、サプライチェーンと生産的な関係を作り出す
総コストの最小化	必要な製品やサービスの購買に伴う総コストをできるだけ低く抑える
管理費の削減	管理費を可能な限り削減しつつ購買目的を達成する
企業の競争地位の向上	サプライチェーン・コストの削減やサプライヤー能力の活用を通じて会社の競争地位を上げる

Hutt and Speh (2004) p.51 より作成

BtoB は過去に取引経験のある企業が引き続き取引相手として選ばれやすい「継続性」や「相互依存性」という特徴があり、BtoC では特殊な場合に限られるが、BtoB では継続性や反復性が一般的である。これは、買い手企業が利用経験による製品知識や企業間での信頼関係に基づき、製品選択の失敗リスクを回避するという保守的な理由がある。

加えて、継続的な取引による買い手企業の情報が蓄積や信頼関係の構築によって、顧客ニーズに合わせた新製品の開発や提案、取引交渉の効率化と交渉コストの削減など、買い手や売り手双方に経済的なメリットがあり、取引関係は相互的依存的で継続的になっていく。

それゆえ、顧客企業が新規の取引相手を選ぶ際も、安定的、継続的に取引ができるかどうかを重視する。これらの特徴を BtoC と比較し表にすると以下の通りとなる。

表 2：BtoB マーケティングの特徴

	BtoB(生産財)	BtoC (消費財)
顧客数	少数限定	不特定多数
顧客あたりの取引額	高額	少額
需要の集中度	高	低
需要の周期性	強	弱
需要の価格弾力性	低	高
購買動機	合目的	感性
購買場所	顧客	店舗
購買関係	強い (相互依存)	弱い
購買者の関与	多層	単独

余田 (2022) より筆者加筆し作成

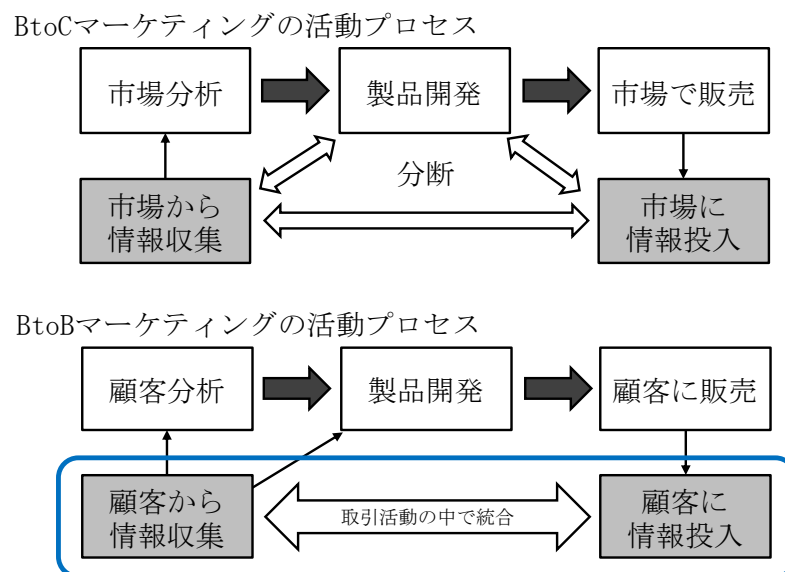
#### (4) マーケティング活動の特徴

上記の特徴から、マーケティングではリサーチ方法やプロセスでも違いが生じる。

BtoC マーケティングでは、不特定多数の消費者がターゲットとなるため、標本抽出を行い、アンケート調査や少数ターゲットユーザを選別しグループインタビューのような形でサンプルから情報収集を行う。それに対し、BtoB マーケティングでは取引の継続性や相互依存性から、すでに顧客との取引関係があり、その顧客層にアクセスがすでにある代理店や営業担当者がいる場合も多く、営業担当者やチャネルが潜在的、顕在的なニーズを収集するマーケティング・リサーチの情報源として重宝される。

また、取引の特徴からマーケティング活動のプロセスも異なってくる。BtoC ではマーケティング部門が消費者市場分析、開発部門が製品開発、営業部門や広告部門が価格決定、流通チャネル設定、広告や販促活動を行い、一連のプロセスが明確に分離されている。一方で、BtoB では合目的性、継続性、相互依存性、組織性という特徴から、プロセスが日々の取引活動のなかでシームレスに統合されて展開されていることが多い（高嶋&南 2006）。

図 1：シームレスな BtoB マーケティングプロセス



高嶋&南（2006）より作成

これらの基本的なマーケティング構造の先行研究や、BtoB における営業力に関する研究、e コマースに関する研究、BtoBtoC など、BtoB 企業の BtoB 事業に関する研究は多く見られるものの、BtoB を主事業とする企業が BtoC 製品を販売する、市場への参入する点についての成功要因や背景、その企業のマーケティング戦略についての研究は見受けられなかった。

### 3 仮説とその分析方法

先述の通り、最終消費者に対してそのまま展開できない製品、素材や原材料など、既存の BtoB 製品のままでは BtoC 市場で活用が難しいガスや化成品を扱っていた BtoB 企業が、自社の技術を武器に新たに異なる形の BtoC 製品を開発し BtoC 市場へ参入した場合、その経緯や背景、いかにして市場シェアを獲得するまでに至ったのか分析したい。しかし、先行研究からは、このような事例や企業に関する具体的な研究結果は得られなかった。

そこで、BtoB マーケティングの特徴や BtoC マーケティングの違いから、次の通りリーサチ・クエスチョンと仮説を設定した。

#### リーサチクエスチョン

BtoB 企業が BtoC 市場へ参入する際の、成功要因は何か。

#### 3.1 仮説の設計

マーケティング戦略について検討するため、先行研究による BtoB マーケティングの特徴を、BtoC とも共通する基本的な考え方である 4P に準じ整理し確認する。

##### (1) Product

BtoB の購買が組織的で合目的性が高いことから、取引は特定の目的に規定されることになる。顧客企業は製品を明確な購買目的を持って、その目的に沿った評価基準で判断し購買する。評価基準の中心となるのは QCD (Quality, Cost, Delivery) と呼ばれる要素であり、期待される品質のもとで、より低価格に納期を守って安定的に供給されることがまず求められる。

合目的性により、技術や機能によって製品が選択されるのが一般的であり、そのために売れる製品は技術力で決まるものであり、マーケティングの知識は貢献しないという考え方を持たれやすい(高嶋&南 2006)。この背景もあり、売り手企業は自社製品とその競合優位性について、より専門的に数値で判断できる差別化を図っていく傾向があると考えられる。

また、需要の周期性が強く、購買目的が企業の生産活動であることを考えると、使用や製品の変更、モデルチェンジなどが頻繁に起こることは、買い手企業からのカスタマイズ依頼を除きデメリットとなる。

製品ライフサイクルを事業分野別に調べた調査によると、1998 年では、素材分野の製品ライフサイクルは平均 6.8 年なのに対し、BtoC 製品と考えられる食品は 2.8 年、洗剤・化粧品・油脂は 5.7 年、家電機器は 0.9 年と短くなっている<sup>2</sup>(表 3)。

顧客が限定的で少数であることから、製品ライフサイクルの終了が既存の取引顧客に対し次の新製品を提案しているタイミングと仮定し、素材の事業分野では製品のライフサイクル自体が長くなっている可能性が考えられる。

---

<sup>2</sup> 1998 年 社団法人・経済団体連合会「産業技術力強化のための実態調査」報告書  
<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/pol201/fig5.html>



表 3：事業分野別の製品ライフサイクル比較

事業分野	製品ライフサイクル（年）
食料品	2.8
洗剤・化粧品・油脂	5.7
家電機器	0.9
パルプ・紙	10.0
鉄鋼	9.4
非鉄	3.8
繊維	4.1
化成品	5.7
ゴム製品	2.5
窯業・土石製品	9.6
金属製品	10.0

1998 年社団法人・経済団体連合会「産業技術力強化のための実態調査」報告書より  
日経 NEEDS(500)から素材に該当する事業を BtoB と推定し抜粋、筆者作成

## （２）Price

BtoB は需要の価格弾力性は低く、1 回の購買金額、購買量が大きい。価格設定において、日本の BtoB 企業の多くが製造原価に売り手が希望する利益を上乗せし設定している傾向がある（余田 2023）。また、顧客は限定少数であり継続性が高いことから、既取引関係にある場合、購買行動が前回の取引を評価して、次の取引を行うという反服的な行動として捉えられる。そこには、他の代替的な製品や取引相手についての情報収集や比較・評価はあまり含まれない（高嶋&南 2006）。

BtoB 企業の価格設定は、特定の顧客を想定し、その許容範囲で設定される可能性が高く、BtoC のような市場での競合や類似製品、不特定多数の消費者が感情的に受け入れることが可能かという視点での価格設定とは大きく異なっている。

また、価格の粘着性という異なる視点ではあるが、米国での調査によると、業界別の平均価格改訂間隔を測定した結果、化学業界の 19.2 ヶ月が最長で、家庭用器具（household appliances）業界が 5.9 ヶ月で最短期間であった（Carlton 1986）。化学業界に多く BtoB 企業が所属していることを考えると、BtoB 企業が所属する業界では BtoC のように市場や競合、需要の変化に合わせるなど、価格改訂が起こる頻度が低い可能性がある。

## （３）Place

BtoB のチャネルを構築する際、直接販売もしくは販売代理店のような流通業者を介する間接流通を選択する。

消費財では売り手企業による直接販売はあまり多くないが、生産財では直接販売か間接販売かを選択し、意思決定することになる。例えば、技術的に複雑である、高価である製品については、企業購買者は仲介者を通さずに製造業社から直接買い付けることが多い（Kotler 2023）。

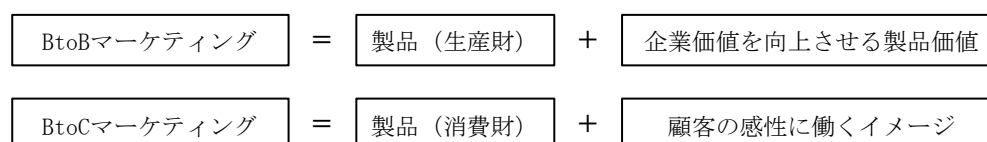
生産財における間接販売のメリットは、「顧客との取引関係を構築するための時間や営業力の節約」や「効率的で効果的に、広範囲の営業活動を迅速に展開できる」である。対してデメリットとしては、「差別化ポイントの齟齬（メーカーが意図する製品技術の優位性ではなく、低価格や配送の迅速性が訴求される）」や「競合企業よりも優位な取引条件の提示」、「顧客の製品についての需要情報をメーカーが直接収集できない」という点が挙げられる。

よって、BtoC では顧客、製品、製品ライフサイクルごとにチャネルの選択が検討されるが、BtoB の間接販売の場合、流通業者との間に安定的なパートナーシップが築かれる必要があり、故に一度チャネルを決めると容易に変更しにくく（余田 2023）、BtoB のチャネルにおいては、継続性が高くなると想定される。

#### （４）Promotion

BtoC は顧客の購買行動が感情的なものに左右されることから、マス広告などを活用し、数値やデータなど客観的な指標ではなく、製品の情報に加え、感性的なイメージを企業側から提供している。一方 BtoB では買い手企業は組織的に購買を行ない、購入その利用目的が達成可能な製品であるかを判断するため、買い手企業側から売り手企業の営業担当者へ情報収集する。そのため、売り手企業は自社製品とその競合優位性について、より専門的なデータを提供しなければならなくなり、買い手企業の担当者はそのデータを判断するための専門性が高くなっていく（Kotler, Keller, Chernev, 2022）。また、BtoB は客観的なデータをもとにその製品やサービスが買い手企業に与える価値をプロモーションしている（図 2）。

図 2：BtoB マーケティングによる製品価値の提供



Pacenti 1998 より筆者加筆により作成

従来は、BtoB では、既存顧客との長期的な契約に基づく取引が中心であることから、新規需要の創造を促すようなマス広告は不要と考えられてきた。また、少数特定顧客との取引が中心となり、顧客側のニーズは売り手側との相互依存関係により入手されることが多く。市場ニーズの調査は積極的になされなかった。しかし、近年では従業員や投資家対策としてのブランディングやマーケティングの重要性が注目されているようである。

以上の特徴について、まとめると表 4 の通りとなる。

表 4：4P 視点での BtoB と BtoC の比較

4 P	BtoB（生産財）	BtoC（消費財）
Product	技術や機能で選択される 企業の価値向上の価値提供 QCD など数値的な評価基準 需要の周期性が強い	感性的なイメージで選択される イメージで差別化 需要の周期性が弱い
Price	価格弾力性が低い 客単価が高い	価格弾力性が高い 客単価が低い
Place	限定的な顧客に適したチャネル （直接販売が多い） 既存チャネルを継続的に使用	不特定多数の顧客に適したチャネル （間接流通が中心） 顧客、製品の変化に合わせ選択、変更
promotion	買い手主導の情報収集 客観的 組織購買に対応 購買意思決定者が多い	売り手主導の情報提供 主観的、情緒的 顧客価値（メリットや便宜）の提供 購買意思決定者は一人

著者作成

## 3.2 仮説

以上より BtoB マーケティングは、顧客は限定的であり製品の価格弾力性が低く、需要の周期性が強い。故にモデルチェンジの回数が消費財に比べて少ない可能性が見えてきた。この結果に基づき仮説を設定した。

### 仮説

BtoC 市場への参入に際し、消費財市場に合わせた不特定多数の顧客に対する販路の獲得し、市場変化に合わせモデルチェンジを行うことが成功要因となる。

## 3.3 分析方法

BtoB メーカーが BtoC 市場へ参入した事例について、参入時の企業、業界の背景、製品の開発経緯、初号機発売からシェアを獲得するまで、その製品のモデルチェンジやリニューアルの回数や年数、価格について調査し、4P の視点で分析し検証する。

## 3.4 企業選定

分析対象とする企業は、以下の条件とした。

- (1) 東証プライム上場した大企業である。
  1. 中小企業基本法で定められた製造業の規定に基づく。
  2. （資本金または出資総額三億円以上、従業員数が三百人以上）
- (2) 材料・部品を主事業かつ祖業とする。
  1. 主事業を売上高比率の 50%以上を該当事業が占めると仮定した。
- (3) 主事業が祖業であり、主事業の技術応用か技術開発により参入した。

OEM や M&A による市場参入や、BtoB 製品を規格変更するなど用途や使用目的が同じ場合は除外した（Switch O T C 医薬品など）。

上記の条件をもとに、ソート作業を行った。まず、日経バリューサーチを（1）を実施し、業種を NEED 業種大分類から「素材」を選択し、中分類「産業用資材」である企業を除外した。そのうち、企業 HP に BtoC 製品の記載があり、Amazon 売れ筋ランキング 3 位以内（2024 年 1 月 9 日確認）の製品がある企業を選定した。また、総合化学メーカーは除外しており、その理由は事業の多角化や合併が多く進んだ背景があり、祖業や主事業をどれとするのか判断がはっきりしないためである。

結果、以下 3 社が選定された。

表 5：選定された 3 社

企業名	主事業 NEEDS(小分類)	BtoC が含まれる事業名	BtoC 製品
東レ	紡績・繊維	環境・エンジニアリング事業 ＝水処理用機能膜及び同機器	家庭用浄水器 （トレビーノ）
クレハ	包装・梱包資材	樹脂製品事業＝食品包装材、 家庭用品	家庭用ラップ （クレラップ）
日本酸素 ホールディングス	工業用ガス	サーモス	ステンレス魔法瓶 （サーモス）

## 4 事例研究

### 4.1 東レ 家庭用浄水器

#### 4.1.1 東レの歴史

1926 年、国の製造業振興策のもと、レーヨン系の輸入販売を手掛けていた旧三井物産により『東洋レーヨン株式会社』が設立された。翌 1927 年に日本で初めてレーヨン系の紡糸を開始し、三井物産を総代理店として各地の販売特約店向けに販売を開始した。戦後、親会社の三井物産解体に伴い、東洋レーヨンは自主販売体制を確立、1951 年に名古屋・愛知工場を設立し本格的なナイロン繊維の生産を開始した。1955 年度には、レーヨンとナイロンの両繊維事業の好調に支えられ、日本国内の上場企業の中で最高の当期利益を記録した。

1958 年にポリエステル繊維、1964 年にはアクリル繊維の生産を開始、合成繊維メーカーとしての成長を加速させた。しかし、1962 年にはレーヨンの売上高が全体の 8% にまで減少したことに加え、1965 年の不況により合成繊維価格が大幅な下落とともにレーヨンから合成繊維への素材代替が加速した。この動きを受け、東レはレーヨン事業を収束させることとなり、1970 年に社名を「東レ株式会社 (Toray Industries, Inc.)」へ変更した。

1971 年のニクソンショックによる為替の変動と、1972 年に締結された「日米繊維協定」の影響により、東レは合成繊維事業の再活性化と非繊維事業への多角化を推進した。1971 年、新規事業計画の推進と調整のために新事業推進部を設立し、フィルム、樹脂、炭素繊維などの新素材事業、さらにライフサイエンス事業へと事業を拡大した。

主力の繊維部門の伸び悩みのため、コアテクノロジーを応用した消費財の開発にも力を入れた。1986 年に人工腎臓に用いた中空糸膜を利用した家庭用浄水器「トレビーノ」を、1987 年には超極細繊維を活用した眼鏡のレンズクリーンシート「トレシー」を市場に投入した。

現在、東レは合成繊維企業としての地位を確立し、特に炭素繊維分野では世界最大の企業となっている。

#### 4.1.2 事業内容

東レグループの事業は、有機合成化学、高分子化学、バイオテクノロジー、ナノテクノロジーの 4 つをコア技術とし、繊維事業、機能化成品事業、炭素繊維複合素材事業、環境・エンジニアリング事業、ライフサイエンス・その他事業の 5 つのセグメントで構成されている。環境・エンジニアリング事業のうち、水処理用機能膜及び同機器に家庭用浄水器「トレビーノ」が含まれている。

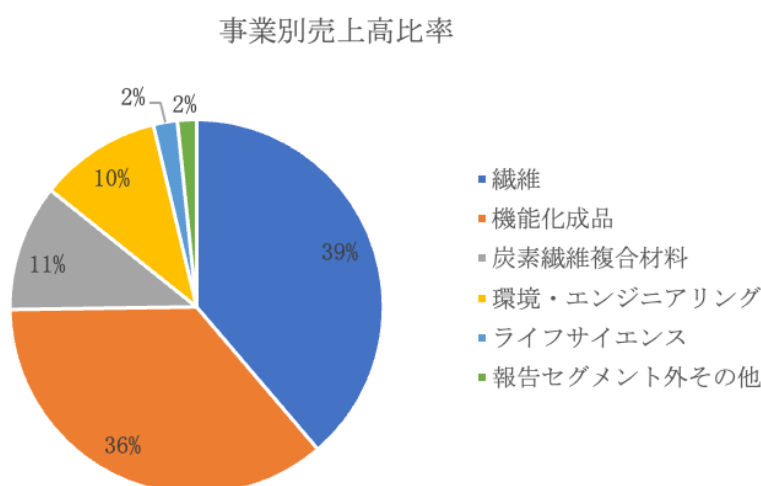
各セグメントの売上構成比率は、繊維事業が 39% と最も高く、次に機能化成品事業が 36%、炭素繊維複合素材事業 11%、環境・エンジニアリング事業 10%、ライフサイエンス事業 2% (2022 年度決算時点) の順であり、表 6 の事業内容からも分かるとおりほとんどの事業が BtoB 事業であり、売上構成からも東レが BtoB 企業であることがわかる。

表 6：東レの主要事業内容

事業名	事業内容
繊維	ナイロン・ポリエステル・アクリル等の糸・綿・紡績糸及び織編物、不織布、人工皮革、アパレル製品
機能化成品	ナイロン・ABS・PBT・PPS等の樹脂及び樹脂成形品、ポリオレフィンフォーム、ポリエステル・ポリエチレン・ポリプロピレン等のフィルム及びフィルム加工品、合成繊維・プラスチック原料、ファインケミカル、電子情報材料、印写材料
炭素繊維複合材料	炭素繊維・同複合材料及び同成形品
環境・エンジニアリング	総合エンジニアリング、マンション、産業機械類、情報関連機器、水処理用機能膜及び同機器、住宅・建築・土木材料
ライフサイエンス	医薬品、医療機器
その他	分析・調査・研究等のサービス関連事業等

東レ HP 会社概況 (<https://www.toray.co.jp/aboutus/outline.html>) より作成

図 3：2022 年 3 期決算 東レ 事業別売上高比率



日経バリューサーチより作成

#### 4.1.3 家庭用浄水器「トレビーノ」

トレビーノは、東レが初めて一般消費者を対象に開発、販売した中空糸膜を用いた家庭用浄水器であり、中空糸フィルターをはじめとする、東レの繊維、医療、樹脂技術をもとに、1986 年に発売された。家庭用の浄水器である。素材メーカーとして初めて一般消費者を対象とする商品を開発、販売した。テレビ CM などでも「水は東レのトレビーノ」というフレーズが馴染み深く、一般的な知名度も高い浄水器 NO.1 ブランドであり（2017 年 7 月～2018 年 6 月全国量販店 POS 金額実績 2019 年浄水器認知度調査東レ調べ）、発売から 30 年以上経った現在でもシェアトップのロングセラー商品である。

トレビーノは環境・エンジニアリング事業の中で、水処理用機能膜及び同機器に含ま

れており、トレビーノ単独での売上高や売上高比率は公開されていない（2023 年 12 月時点）。2019 年度の浄水器市場規模が約 312 億 60 百万円<sup>3</sup>、東レの浄水器シェアが約 40~60%とされることから、環境・エンジニアリング事業の売上高 272,618 百万円（2023 年 03 期決算、日経バリューサーチより）より、浄水器の売上高比率は 5%前後と推測される。

#### 4.1.4 開発の経緯

日本の高度経済成長とともに水環境の悪化が進み、「安全で美味しい水」への関心が高まったことにより、1965 年ごろから家庭用浄水器が普及し始めた。当時の浄水器は活性炭によってカルキ臭の元となる水道水の残留塩素を取り除くものであり、日立製作所、松下電器産業、タイガー魔法瓶（門真市）など大手家電、家庭用品メーカーを中心に約百二十社が参入していた市場である。しかし、塩素を取り除くことによる細菌の繁殖が指摘されたことにより、市場が冷え込んだ時期に東レは参入した。

従来の浄水器の問題を解決したのは、活性炭に中空糸膜を組み合わせることで細菌や錆なども濾過するタイプである。活性炭を組み合わせることで水をろ過し、細菌やサビなども取り除く。1984 年に三菱レイヨンにより、中空糸膜を用いた流しへ据え置く形の家庭用浄水器「クリンスイ」が初めて発売された。

東レは早くから浄水器に必要な膜分離技術を保有しており、1978 年に半導体の洗浄に必要とされる超純水を作るための工業用製品に利用していた。この技術を飲料水用に用いられないだろうか、という発想から 1985 年に膜機器事業推進室が設置され、トレビーノ開発を始めた。

#### 4.1.5 試作品の失敗を活かした 1 号機「トレビーノ」の開発

当初、試作品として作成されたものはステンレス製で重く大きく（縦 30 センチメートル×横 13~14 センチメートル、奥行き 13~14 センチメートル。4~5 キログラム）、据え置き型で価格は約 5 万円であった。これは、東レが主事業とした生産財で求められる要素であり、浄水器においても同様に『頑丈でシンプルな製品』を開発したためである。実際に販売を行ったところ、消費者からは「重い、高い、邪魔になる」と評価され、社内人脈や大幅値下げにより 300 台弱程度が売れた結果となった。

そこで、ステンレス製から樹脂製に改良し、デザインもポット風、色も当時の流行に合わせ淡いピンク、ブルー、グリーンの 3 種を揃えた。価格も 2 万 8500 円に抑え、1986 年 6 月末に 1 号機「トレビーノ E」が発売された。しかし、中空糸膜そのものは、繊維各社が作成しており、三菱レイヨン「クリンスイ」がすでに発売されていたこともあり、市場では後発メーカーとしてのスタートとなった。

三菱レイヨン「クリンスイ」は一般的な S タイプが 2 万 3000 円、豪華な D タイプが 2 万 8000 円であり、トレビーノはクリンスイと性能が大きく変わらないにもかかわらず、5000 円以上高い価格設定となった。

---

<sup>3</sup> 矢野経済研究所レポート「2021 年版 浄水器・整水器市場の実態と展望（概要版）」より、東レが販売したタイプの売上高から算出。メーカー出荷金額ベース。

表 7：発売当時の家庭用浄水器の価格

家庭用浄水器（三越調べ＝上位 5 商品）		
品 名	価格(円)	特 徴
①クリンスイ (三菱レイヨン)	①23000 ②28000	膜式浄水器で業界初の商品。水道直結型で、水抜き装置がついており、浄水器内に水がたまらない
②真清水 (三菱レイヨン)	11500	膜式で卓上型。旅行にも持参できる。容量は1ℓ
③トレビーノ (東レ)	28500	膜式で水道直結型。水道との切り換え弁が金属製で汚れたり壊れたりしない
④ロカポット・N (クリタ家庭用品)	8500	活性炭式の卓上型。独身者や1人暮らし向き。容量は1ℓ
⑤リッチイオン シーダー (三備)	90000 (セット 価格)	整水器で浄水器「オリンピア」とセットで販売。取り付け工事費は別

読売家庭経済新聞（1987）より転載

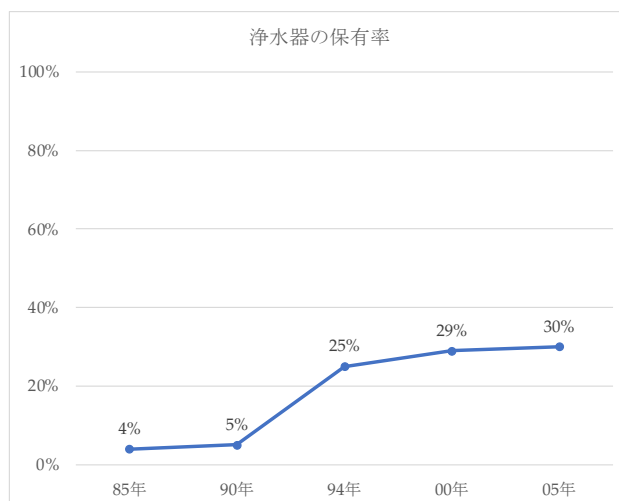
#### 4.1.6 販路の獲得

東レは素材メーカーであったことに加え、トレビーノのチームは BtoB の膜事業の一環としてメンブレン事業部に所属していたこともあり、BtoC 製品販売経験がなく販路の獲得に苦戦した。これは当時の浄水器市場において夏が勝負だったにもかかわらず、6 月末に発売されていることから経験不足が察せられる。

販路獲得のため、営業が製品を持ち、首都圏、地方を問わず競合製品を扱う代理店や企業、百貨店、一般家庭へ出向き直接営業活動を行った。当初販売ルートを東京の伊勢丹（新宿）、西武百貨店（有楽町、池袋、渋谷）、松坂屋（上野）の五店で獲得できたが、売れ行きは悪かった。あまりにも売れないため、お手製のチラシを一般家庭にポスティングする、課が直接電話注文を受け自ら取り付けサービスに出向く、百貨店の店頭で立っての推奨販売をする、などの営業活動が行われた。

トレビーノが発売された 1986 年の浄水器の普及率は 4-5%であり、そもそも消費者自体の浄水器認知度が低かった。

図 4：トレビーノ発売当時の浄水器保有率は低い



社団法人中央調査社「第 584 回 時事世論調査〔2008 年 4 月結果〕」より作成



そのため、そもそも浄水器とは何かという基本的なことから、東レの技術力である中空糸膜について消費者に説明する必要がある、また素材メーカーである東レが浄水器を販売しているイメージを消費者に理解されるまでが大変だった。

#### 4.1.7 消費者ニーズの調査と製品改良

一見泥臭い営業活動ではあるが、素材メーカーとして最終製品の販売経験がなかった東レにとって、直接消費者との接点を持ったことは、消費者ニーズを捉えるきっかけになったと考えられる。

東レは、1988年に浄水器のサービスセンターを社内に設置した。当時、素材業界にとって消費者と直接関わりを持つことはほとんどなく、東レにとっても消費者と接触する部署を作ったのはこれが初めてのことであった。

このサービスセンターの活動に加え、主婦に対するアンケート調査やグループインタビューを実施し、「場所をとらずに、簡単に取り付けられ、しかも安いもの」、「蛇口に直結しているもの」「中空糸膜の取り替え時期が分かりにくい」という、消費者ニーズを捉えることに成功しており、これは機能性や頑丈さ、シンプルさという BtoB 製品とは異なったものである。

開発にあたり、最大のユーザーである主婦に近いとして、5人の女性による企画チームを立ち上げ、商品企画が行われた。

まず、場所を取らない＝小型化という点については、東レにとってさほど難しいことではなかったようであるが、蛇口直結型で簡単に取り付けられるという点については、各家庭の蛇口の形状がさまざまであり、しっかりと固定するために広く対応できるかが難点であったようだ。しかし、洗濯機のホースが水道の蛇口に繋がれていることに目をつけ、日立との共同開発の末、蛇口直結型に成功した。中空糸膜の交換時期を分かりやすくする工夫として、透明なキャップを用いて中空糸膜の汚れが見えるよう「見え窓」を採用した。

また、企画チームで重視された点としてデザインと色が挙げられる。デザインはろ過装置の上部がまるいカプセル型、色は千種類の中からブルー、ピンク、アイボリーが採用された。いずれも機能性ではなく、利用者が使ってホッとする感覚とファッション性が重視されており、従来の BtoB 製が品では考えられなかった点である。

このような消費者ニーズを反映し、1988年に中空糸膜タイプの浄水器初となる蛇口直結型「トレビーノ・ミニ」が発売された。ろ過装置本体が直径五・四センチメートル、高さ九・九センチと当時世界最小であり、価格も1万2800円とトレビーノEに比べ1万5千円近くプライスダウンに成功した。

さらに1990年には「価格1万円を超えるとお父さんに相談しないと買えない」という主婦の声を参考に、価格を8800円まで下げた「トレビーノ・スーパーミニ」を販売した。スーパーミニは幅15センチメートル、奥行き12.4センチメートル、高さ6.6センチメートルで既存品や競合品に比べさらに小型化されており、重さも300グラムと大変かる。この商品は大変なヒットとなり、東レの家庭用浄水器の総出荷数量のうち約60%をトレビーノ・スーパーミニが占めるほど出会った。当時の様子について、「予定していた出荷台数の3倍以上の注文が殺到し、生産が追いつかないほどでした」と

ACE 機器事業部トレビーノ販売課 松本攻次課長（販売革新 1992 掲載当時）と語っている。また、この製品によって家庭用浄水器の普及がさらに進んだとされており、東京、大阪、福岡など大都市の 2000 万世帯で家庭用浄水器の普及率が、スーパーミニ発売後 1 年で 10%から 20%へ倍増した。（東レ調査）

#### 4.1.8 さらになるチャネル拡大とモデルチェンジ

浄水器の普及率が上がるにつれ、競合の三菱ケミカル「クリンスイ」や競合他社も小型化、低価格を図ってくる。そのため、消費者ニーズを常に取り込んだ製品開発と、さらになる販路の拡大が必要となってくる。

1991 年に東レはトレビーノのチームをメンブレン事業部から排水処理施設や建築材なども扱う ACE（アメニティ・アンド・シビルエンジニアリング）機器事業部のトレビーノ販売課として組織を分離させた。このトレビーノ販売課は 20 人近くで構成されており、主婦が話をしやすく、キッチンで使う製品であるため女性の発想を活かせるという狙いから若手女性社員も多く所属していた。また、全国の販売店舗を定期巡回する女性だけの販促チーム「トレビーノ・フィールドスタッフ」を設置し、各店舗から最新の売れ筋情報を集めると同時に、販売店の在庫状況のチェックや、売り方のノウハウを伝授することで、ニーズの収集に加え販売店との連携を強めた。

また、従来の百貨店や小売店に加え、薬局・薬店ルートで第一製薬、訪問販売で蛇の目ミシン工業と提携し、販路を拡大した。特に薬局・薬店ルートの背景として、消費者の浄水器需要に水の美味しさに加え健康志向の側面が出てきたという、消費者ニーズの変化を捉えたことがある。

こうした努力で、東レは消費者ニーズに合わせた商品を展開していく。1992 年に浄水器が洗い物の邪魔にならないよう工夫された「蛇口直結型スーパースリム」、1994 年には中空糸膜の交換が容易になるよう、カートリッジごと交換できる「カセッティ」を販売した。その結果、東レは 1995 年度の浄水器販売台数で、長年トップ出会った三菱レイヨンの「クリンスイ」を抜いて初めて首位に立った。

その後も、自社での製品改良だけでなく、家電／家庭雑貨メーカーと OEM 提携を結ぶなどの努力の結果、小型化や機能性、ユーザビリティ向上を目的としたモデルチェンジを重ね、ロングセラー商品となっている。

#### 4.1.9 本事例から得られた示唆

東レ「トレビーノ」の事例では、マーケティングの 4P のうち、Product、Price と Place の 3 点について、BtoB から BtoC へ手法を転換できたことが、東レの BtoC 市場参入を成功させた要因と考えられる。

##### （1） Product

トレビーノの製品開発では、試作品や初号期「トレビーノ E」の発売時に顧客との接点を持ち顧客ニーズをとらえたことをきっかけに、消費財に合わせたマーケティング・リサーチ方法を早期に導入しており、かつそれを積極的かつ短期的に行っている。

先行研究にて述べた通り、生産財マーケティングでは、顧客層が限定されている場合が多く、既に顧客との取引関係がある、または顧客層にアクセスしている代理店や営業担当者がいる場合も多く、重視されるマーケティング情報源は営業担当者やチャネルである。一方で、消費財の場合はターゲットの消費者が不特定多数いることから、アンケート調査やグループインタビューなどで代表性のあるサンプルからリサーチが行われる（高嶋&南 2006）。

トレビーノでも、サービスセンターでのクレーム収集活動や、主婦に対するアンケート調査やグループインタビューを実施し、そのリサーチ結果を製品開発に反映させている。

## （２） Price

トレビーノは、消費者ニーズに合わせた価格改定が頻繁に行われた。

先行研究でも述べたとおり、BtoB 製品の価格設定方法で BtoC 製品の価格を設定した場合、ターゲットとする消費者の所得や需要に合わせた設定がなされないと考えられる。

実際にトレビーノにおいても、試作品段階や初号機「トレビーノ E」の価格設定がメインユーザーである主婦の基準と合致していなかった。浄水器の普及率が上がったことや累計出荷台数の増加によるコストダウンの可能性を除いても、初期の価格設定時に BtoB での設定方法が用いられていた可能性は高く、これは三菱ケミカル「クリンスイ」の発売当初の価格が同等だったことから言える。

## （３） Place

Place、つまり販路について、トレビーノの発売時は大変苦戦を強いられた。BtoB マーケティング活動のプロセスでは、合目的性、継続性、相互依存性、組織性という特徴から、プロセスが日々の取引活動のなかでシームレスに統合されて展開されていることが多い（高嶋&南 2006）。また、1. Product でも触れた通り、既にある取引関係から顧客やその代理店へのアクセスが既にある場合が多い。

「トレビーノ」は東レにとって初の BtoC 製品であり、販路に対するコネクションが全くない状態からのスタートであった。そこで、取り扱いを打診することから始めた。また、営業担当者が製品を持って代理店へ足を運ぶ、直接企業や一般家庭を回る、ポスティングするなど、東レが従来行ってきた BtoB の営業では考えられない地道な営業活動をした。

これらは、既に同じ中空糸膜を用いた浄水器「クリンスイ」を BtoB 企業であった三菱ケミカルが販売していたことが、東レにとって何らかの参考となった可能性が高い。

## 4.2 クレハ 家庭用ラップ

### 4.2.1 クレハの歴史

1944 年、呉羽化学工業株式会社が設立された。呉羽紡績が海軍からの申し入れにより軍需工場としての生産を本格化させるため、人絹・化学工業部門を独立し、子会社として設立したものである。モノクロルベンゼン、ジニトルクロルベンゼン、苛性ソーダ、塩化ベンジル、塩化ナフタレンなどが生産された。

戦後は苛性ソーダと併産される塩素の高度利用に取り組み、1950 年より、呉羽紡績と塩化ビニリデン樹脂製造・紡績の共同研究を開始し、1953 年、クレハロン繊維の本格的な事業化を目的とし、呉羽紡績と呉羽化学工業の合併会社として呉羽化成株式会社が設立された。（1962 年に呉羽化学工業によって完全吸収されている。）この年から塩化ビニリデン樹脂「クレハロン」の生産を開始し、1956 年にクレハロンフィルムの発売を開始した。

1960 年に、呉羽化学として初めて一般向け最終製品である、日本初の家庭用ラップ「クレラップ」の販売を開始した。このプロジェクトで得た技術力が元で、のちの炭素製品、慢性腎不全用剤が開発されている。1969 年には世界初の原油分解技術の開発に成功し、炭素繊維「クレカ」の販売を開始する。また、1977 年には抗悪性腫瘍剤「クレスチン」の販売を開始し、医薬品事業を成長させていった。

1989 年には 20 年ぶりに「クレラップ」のパッケージ、機能面をリニューアルし、製品名を「NEW クレラップ」に変更し販売開始した。

1991 年に慢性腎不全用剤＜クレメジン＞を発売し、医薬品事業をさらに拡大した。

1992 年家庭用品の共通ブランドとして「キチントさん」を導入した。

2005 年グローバルな成長の実現を目指し、“化学工業”に捉われることなく広く事業を展開するため、呉羽化学工業株式会社から株式会社クレハへ社名を変更した。

現在は、中堅化学メーカーとして、自社技術による独自製品の開発を経営の基本方針とし、素材としての各種樹脂の開発から、これを応用した業務・家庭用製品のほか、農薬、医薬などへと多角的に展開している。

### 4.2.2 事業内容

クレハは、1944 年創立以来技術導入に頼ることなく、あくまで独自の発想で新分野に挑戦し、事業を拡大してきた技術開発型企业である。開発精神に「ナケレバツクレバ」を掲げており、研究開発費は常に業界の中で高い水準にある。機能製品、樹脂製品、化学製品の 3 つのフィールドを中心に独自性の高い製品で事業展開を進めている。

クレハの事業内容は、機能製品事業、化学製品事業、樹脂製品事業、建設関連事業、その他関連事業の 5 つのセグメントから構成されている。機能製品部門では、電子部品や自動車部品向けのポリフェニレンサルファイド（PPS）樹脂、リチウムイオン電池材料となるフッ化ビニリデン樹脂（PVDF）、ポリグリコール酸（PGA）樹脂加工品、炭素繊維などを製造、販売。化学製品部門は慢性腎不全用剤の「クレメジン」や農薬などを主力とする。樹脂製品部門では、家庭用ラップの「NEW クレラップ」や釣り糸、業務用の熱収縮多層フィルムなどを手掛ける。

各セグメントの売上構成比は、機能製品事業が 43%と最も高く、次に樹脂製品事業が 24%、化学製品事業が 17%、建設関連事業及びその他関連事業が 16%となっている（2022 年度 3 月決算より）。このうち、樹脂製品事業は主に食品包装に関する技術など、一般消費者に近い最終製品を扱っている。家庭用品では家庭用ラップ「NEW クレラップ」、キッチン消耗品「キチントさん」シリーズとして保存容器、調理用シート、食品保存用バッグ、水切りゴミ袋他、釣糸「シーガー」である。

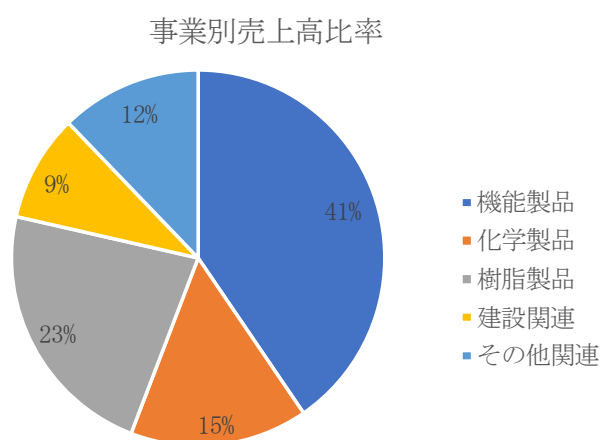
家庭用品事業及び「NEW クレラップ」の売上高は公開されていない（2023 年 12 月現在）が、国内の家庭用ラップ市場が約 500 億円であり、NEW クレラップのシェアが約 35%とされていることから、売上高は約 175 億円と推測すると、2022 年度売上収益 1913 億円のうち約 9%が家庭用ラップ「NEW クレラップ」が占めていると考えられる。表 8 の事業内容や図 4 の売上構成比からも分かる通り、事業の大部分が BtoB 事業で占められている企業である。

表 8：クレハの事業内容

事業	事業内容
機能製品事業	機能樹脂，炭素製品，機能製品の製造・販売，PGA樹脂・フッ化ビニリデン樹脂の製造
化学製品事業	医薬品，農薬，無機薬品，有機薬品の製造・販売
樹脂製品事業	食品包装材，家庭用品，合成繊維の製造・販売，樹脂製品の販売，合成繊維の原料の供給
建設関連事業	土木・建築工事の施工請負
その他関連事業	その他サービスの販売，運送および倉庫業務，不動産の売買，賃貸・管理・サービス事業，産業廃棄物の処理，環境関連処理設備の販売，病院・介護老人保健施設の運営

日経バリューサーチより作成

図 5：2022 年度 3 月決算 クレハ事業別売上高比率



日経バリューサーチより作成

### 4.2.3 開発の経緯

戦後、繊維産業再建 3 ヶ年計画により、GHQ がレーヨン輸出を進めたため、レーヨンの生産に必要な苛性ソーダの需要が急激に増加した。それに合わせ、苛性ソーダの副産物として大量の酸素ができたため、この有効利用が求められていた。

そこで、呉羽化学と旭化成は、塩素多消費型製品である塩化ビニリデンの研究に着手し、1951 年頃には両社はいずれも企業化一步手前の試験設備段階にまで到達していたといわれるが、生成に関する問題があり技術導入が必要であった。

そこで、技術導入のため呉羽化学と旭化成はともにアメリカの Dow Chemical 社との提携交渉を進めたが、呉羽化学は交渉に失敗したため、最終的には旭化成と Dow Chemical とが提携の合意に至り、1952 年に合弁会社旭ダウ株式会社が設立された。翌 1953 年には「サラン」繊維、ポリマーの商業生産を開始した。

一方、技術導入ができなかった呉羽化学は 1951 年に独自技術により塩化ビニリデン樹脂を開発し、「クレハロン」と名付け、旭ダウに約 2 年遅れて商業生産を開始した。

当初、耐水性に優れた特性を活かし、販売用途を漁網用繊維としていたが、コストに見合う価格では売れず苦しい状況であったため、他の用途開発が必要であった。同じ頃、アメリカではポリ塩化ビニリデン樹脂がフィルム化されており、チーズの包装材として使われていた。ここにヒントを得た呉羽化学は、クレハロンが高い酸素バリア性、水蒸気バリア性を持っていることに着目し、当時使われていた塩酸ゴムに対する品質面での優位性を武器に、クレハロンをフィルム化（クレハロンフィルム）し、魚肉ソーセージ業界への販路拡大を進めた。

初期の「クレハロンフィルム」には臭いがあり用途を狭めていたが、安定剤の追加により無臭フィルムの製造に成功し、使用用途が拡大し、食品包装に使用できるようになった。

当時、アメリカでは既に家庭用ラップが普及しており、旭ダウもアメリカで家庭用ラップ「サランラップ」を発売していたことから、呉羽化学は「サランラップ」が日本でも発売されることを懸念していた。そこで、1960 年 7 月、呉羽化学は旭ダウに先んじて日本初食品用ラップ「クレラップ」販売した。呉羽化学の懸念通り、この 2 ヶ月後に旭ダウが日本で「サランラップ」を発売した。

### 4.2.4 発売当初の販路と市場の需要変化

当初、クレラップは幅 30 センチメートル×長さ 7 メートルと容量は少なく、末端価格は 100 円で販売された。発売当時の大卒初任給は約 1 万 3000 円、当時缶ビール 350ml×6 本で 125 円、1 袋(5kg 入り)98.7 円（総務省統計局 主要品目の東京都区部小売価格：昭和 25 年(1950 年)～平成 22 年(2010 年)）であり、100 円という価格は現在に換算すると 1000 円以上である。クレラップは日用品にも関わらず高級品であった。

製品の完成度には自信があったものの、価格が高いこともあり、クレハの営業部はクレラップをどう売ったらいいのか相当悩んだという（COMZINE ニッポン・ロングセラー考 vol.56 より）。まずは製品名自体の知名度を上げるため、発売前に商品名を懸賞金（10 万円）付きで公募し、当時カラー放送が開始されたテレビでの CM や 1 社

提供番組での宣伝を行うなどの施策を打った。これにより、発売前からクレラップを消費者に認知させることに成功したが、売上には結び付かなかった。

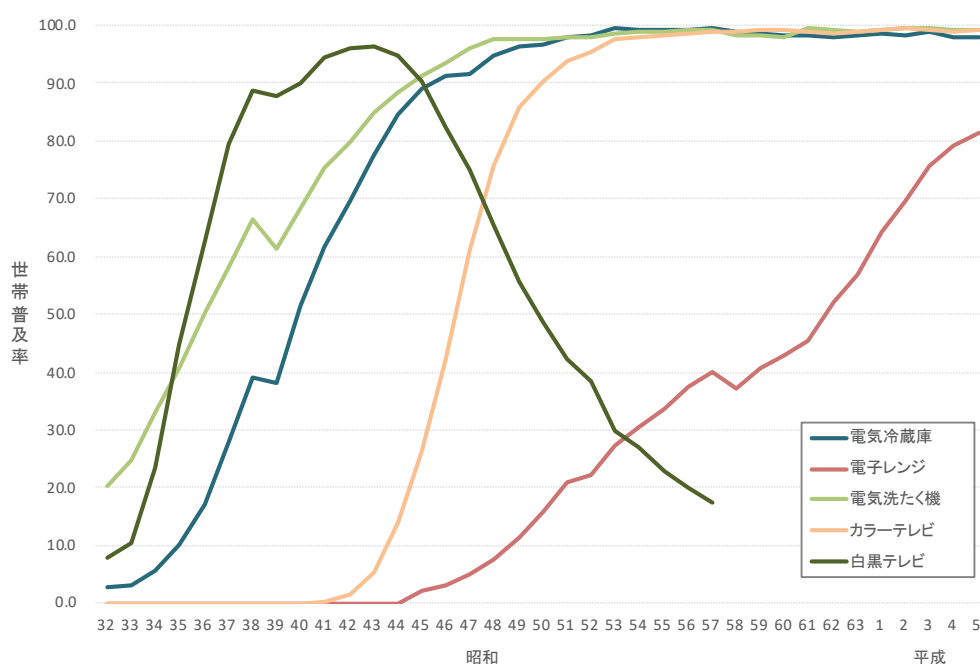
その背景として、冷蔵庫の普及率の低さが挙げられる。耐熱性・耐水性に優れた家庭用ラップを使えば、鮮度を保持したまま冷蔵庫での食品保存が可能になる。しかし、1960 年当時の日本において、冷蔵庫は 6 万円ほどであり、これはサラリーマンの給料の約 5 ヶ月分に相当した。冷蔵庫は大変な高級品であり普及率は 10% にも満たなかった。冷蔵庫が普及していない以上、食品用ラップの需要も当然ながら少なかった。そのため、クレハはクレラップの発売当初、顧客を高所得層に限定した。

表 9：クレラップ発売当時の物価

新卒初任月給（全国平均）	当時の主な物価	
大卒：13,030 円 高卒：7,740 円 中卒：5,760 円	郵便葉書：5 円 封書：10 円 理髪料（最低料金）：160 円 かけそば：30 円 かけうどん：30 円	ラーメン：35 円 コーヒー：50 円 カレーライス：50～100 円

サランラップ HP より作成

図 6：テレビや洗濯機に比べ、冷蔵庫とレンジの普及は遅い



内閣府「消費動向調査」主要耐久消費財等の普及率（平成 16 年 3 月現在）から作成  
<https://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/shouhi/0403fukyuritsu.xls>

そこで、百貨店との取引を開始し、総代理店を三井物産、酒販売問屋と金物問屋と代理店契約を締結した。また、百貨店の家電売り場で実演販売を行い、冷蔵庫を買いに来た消費者に対し、ラップの用途や使い方を普及した。その結果との取引を開始し、ま

た三井物産を総代理店に起用し、酒販売問屋の国分（関東以北）と松下商店（関西）を代理店とした。結果として、雑貨や量販店へのルート開拓に遅れ、当時拡大していたスーパーでの販路獲得に失敗した。

高度経済成長期後、「三種の神器」の中で普及が遅れていた冷蔵庫が爆発的に普及し、クレラップ発売5年後の1965年には普及率が50%を超え、1970年には90%近くに急伸した。1980年代半ばからは電子レンジも家庭で使われるようになり、普及率も28%から約70%に上がった。これにより、家庭用ラップが使われるシーンが大幅に増え、市場は自動的に成長し、1972年頃には、全国のラップ消費量が5000万本に達した。

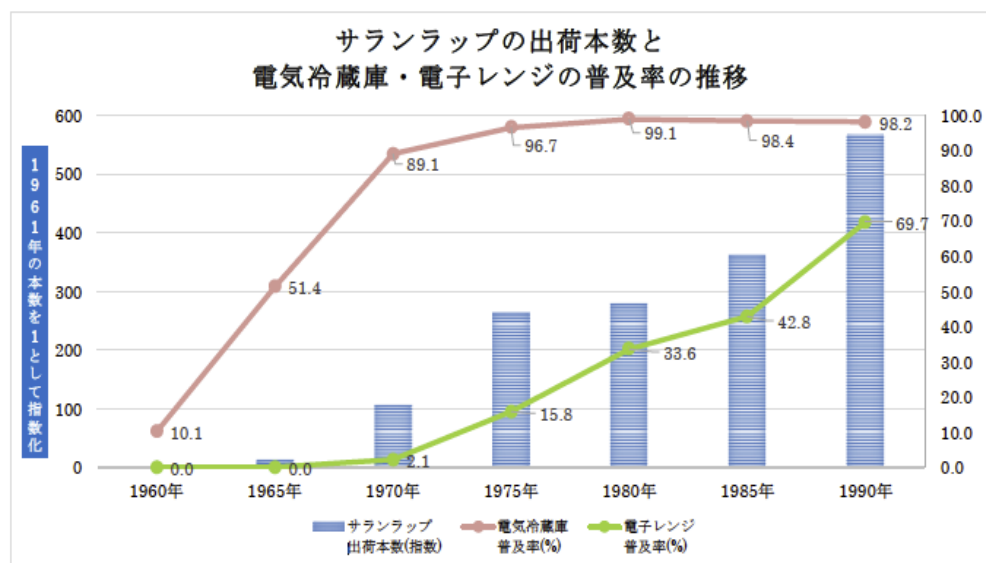
#### 4.2.5 「サランラップ」の成長とチャネル拡大、パッケージリニューアル

旭ダウの「サランラップ」は1960年9月に発売された。販売価格は幅30cm×7m巻き・一般用「サランラップ」の小売価格を100円、30cm×20m巻き・徳用「サランラップ」の販売価格を190円に設定しており、クレラップと価格は同等である。

サランラップもクレラップと同様高級品であったことから、酒販売店や金物店ルートでの販売を目指したが、クレハの「クレラップ」が先行発売されていたため、雑貨ルートを中心に販売チャネルを構築することとなった。しかし、海外視察により米国など先進諸国におけるスーパーマーケットの発達を見るにあたり、日本でもスーパーが今後増える可能性を感じたことから、量販店に注力する方針を打ち出した。また、サランラップも、一般家庭における電気冷蔵庫の普及に合わせ、クレハと同様に消費者に対し使用方法などの啓蒙活動や、テレビCMを活用した宣伝活動を行なった。

発売当初は市場の70%を「クレラップ」、30%を「サランラップ」が占めていたが、1965年以降スーパーが増加したことによりシェアは逆転し、1968年には「サランラップ」80%を占める程となった。以降サランラップがシェアトップを独走した。

図7：電気冷蔵庫・電子レンジの普及率と「サランラップ」の伸長率



沼 賢二（2021）より転載



1966 年サランラップは最初のパッケージリニューアルを行なった。当時のメインユーザーの主婦に合わせ、団地のキッチンに合う黄色のデザインに一新し、またラップ需要拡大に合わせ従来の 7m 巻きから 10m 巻きに変更した。加えて、新たに幅 30cm x 20m 巻きを「徳用」、業務用として幅 30cm x 50m 巻きと、幅 45cm x 50m 巻きを発売した。さらに、1970 年に幅 22cm x 20m 巻きの「サランラップミニ」を発売するなど、当時主婦ニーズに合わせ製品を販売した。

食品包装用ラップ市場の拡大と地方に拡張する販売チャネルに対応するため、同社は 1970 年に東京に「東京サランラップ課」を、大阪に「大阪サランラップ課」をそれぞれ設置した。

#### 4.2.6 クレラップの顧客調査と大幅リニューアル

クレハは日本で初の家庭用ラップを販売したパイオニアでありながら、1968 年旭化成工業の「サランラップ」にトップシェアを奪われた。1967 年まで、値崩れなどの懸念から量販店のチャネルに参入していなかったため、1968 年時点で「サランラップ」に 70% もシェアの差をつけられた。

そこで、1972 年「クレハロン部」から「クレラップ部」として事業を独立させ、巻き返しにかかった。スーパーマーケットや小売店への販売ルートを太く短くする基本方針のもと、販売員を増員し、石鹼・化粧品系卸の中央物産をはじめ直接取引の代理店を増やし、卸売業者に対する「クレラップ」の品質訴求と販売強化を実践した。しかし、既存の販売ルートや既存小売店を重視し、優れた製品には適正価値で販売するとの企業姿勢から、当初はスーパーマーケットに対して踏み込んだ取引姿勢（価格戦略）を見せていなかった。また、1973 年に「クレラップ」をリニューアルし、花柄デザインの採用、化粧箱の強度改良、金属刃の素材強化などを行なった。

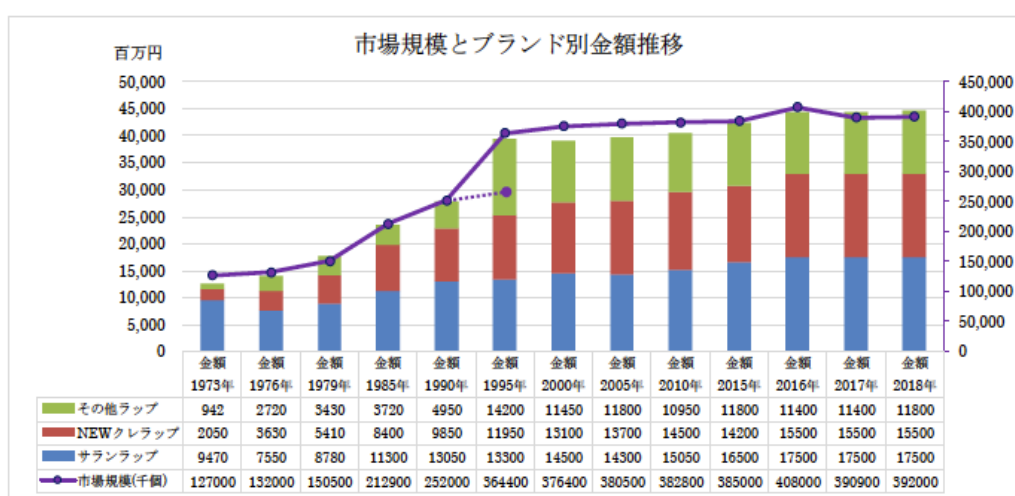
しかし、1973 年の第一次オイルショックや 1978 年から始まる第 2 次オイルショックにより、新興ラップの相次ぐ参入ならびに消費者の低価格志向もあり、激しい価格競争が始まった。後手に回ったクレハがシェアを挽回するには利益を削ってでも価格を下げるほかなかった。その結果、クレラップには“安物”のイメージが付いてしまい、商品の品質は高いのに、売れ行きの伸びは鈍化していった。クレハにとって辛い時期が長く続いた。「サランラップ」とブランド力でも差がつき、価格も「サランラップ」の 60% 以下の安値に設定されることが珍しくない状況となり、クレラップ事業は赤字に陥っていた。

この価格差が生じている理由を突き止めるため、1985 年ユーザーに対し商品の満足度調査を実施した結果、想定以上に製品に対する不満、要望が多く、消費者の意向に沿っていない商品であることがわかった。お客様相談室にも、「ラップがまとわりついてうまく切れない」「巻き戻って使いにくい」「ロールがカートンから飛び出してしまう」といったユーザーの声が届いていた。そこで、1989 年「3 年で黒字転換」を目標に、「安全に、使いやすく」を差別化ポイントとして、大幅なモデルチェンジを行い、「NEW クレラップ」として発売した。

箱のデザインを一新するとともに、箱の角に付いた切り取り用のカッターに中央部

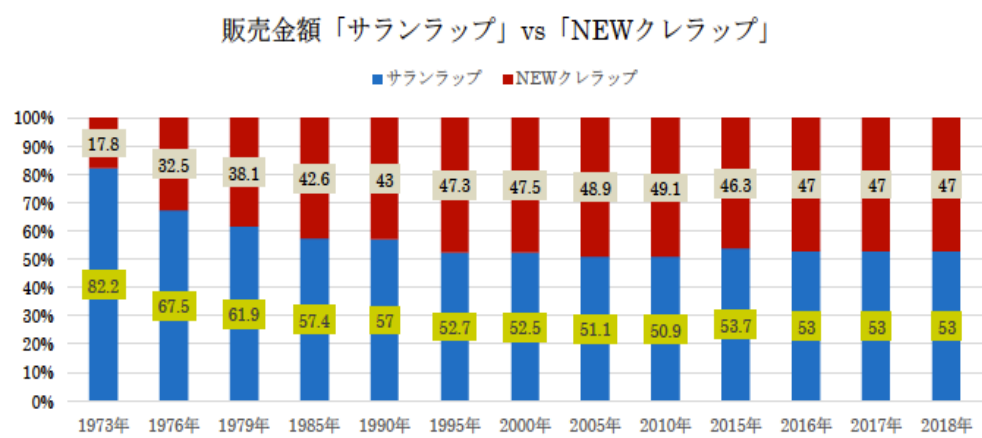
が突き出したV字型のカッター「クレハカット」を開発。片手で箱をひねるだけでスパッと簡単に、かつ安全に切り取れるようにした。ラップの品質も強化し、耐寒耐熱温度や密着性、保湿性、耐伸延性を高めた。安売りから脱するため価格も上げた。改良前は100円前後で安売りされていた商品を、改良後は178円に設定した。発売当初こそ苦戦したが、翌年から売れ行きはどんどん伸びていった。「ラップが使いやすくなった」と主婦の評価も高く、大々的なテレビCMの効果もあり市場シェアも徐々に回復した。1990年には、ジャパンパッケージングコンペティション「通商産業大臣賞」を受賞した。この発売以降29年ぶりのフルモデルチェンジにより、クレラップ事業は黒字に転換した。

図 8-1：過去 45 年間の食品包装用ラップの市場推移



- (注) (1) 「クレラップ」は1989年に「NEWクレラップ」に商号を変更している。  
 (2) 市場規模の見直しにより、1995年以降は呉羽化学工業の販売実績ならびにその他の販売実績が加算修正されている。  
 (3) 「NEWクレラップ」に加算されたのは「コーブラップ (PB)」と思われるが、加算の多くは「その他ラップ」である。  
 (4) 1995年の従来ベースの販売金額は32,800百万円で、1990年対比117.8%であった。  
 (出典) (株)富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧」各年度版より筆者作成

図 8-2：過去 45 年間の上位ブランドの対比



- (注) (1) 「クレラップ」は1989年に「NEWクレラップ」に商号を変更している。  
 (2) 市場規模の見直しにより、1995年以降は呉羽化学工業の販売実績が加算修正されている。  
 (3) 「NEWクレラップ」に加算されたのは「コーブラップ (PB)」と思われる。  
 (出典) (株)富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧」各年度版より筆者作成

図 8-1、8-2 とともに沼賢二（2021）より転載

#### 4.2.7 本事例から得られた示唆

クレハ「クレラップ」の事例では、マーケティングの4Pのうち、Placeの失敗により大きくシェア及び売上を落としたが、ProductをBtoBとBtoCの購買目的の違いに合わせモデルチェンジを実施し、これを継続したことがBtoC市場でシェアを挽回できた要因と考えられる。

##### (1) Placeの失敗

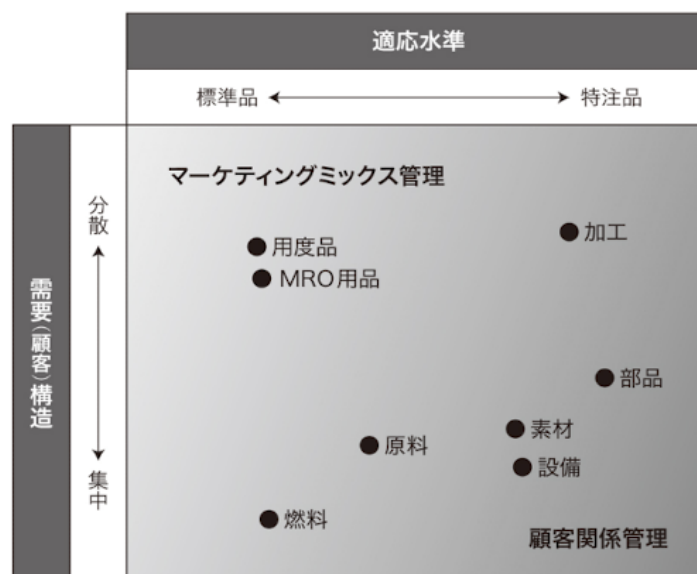
クレラップは日本初の家庭用ラップとして発売を開始したパイオニアであり、市場の70%を占めるトップシェア製品でありながら、後発で同品質のサランラップや超低価格のOEM製品により、価格競争を余儀なくされた。その1番の要因は、初期の流通対策において百貨店や小売店のルートを選択し、その後のスーパー等量販店へのルート拡大に、既存代理店との関係性維持や二の足を踏んでしまったことである。その背景として、生産財における流通業者との関係性が継続的であり、一度チャネルを決めると容易に変更がしにくいという性質が関連していると考えられる。

消費財では売り手企業による直接販売はあまり多くないが、生産財では直接販売か間接販売かを選択し、意思決定することになる。先行研究で述べたとおり、BtoBで間接流通を選択する場合、顧客、製品、製品ライフサイクルによってチャネルの選択を変化させることが望ましいが、流通業者との間に安定的なパートナーシップが築かれる必要があり、故に一度チャネルを決めると容易に変更しにくい。

余田（2023）によると、クレハが該当する素材事業は顧客に合わせたカスタマイズ性が高く、顧客構造が集中していることから、クレラップ以前のBtoB事業では主に直接販売が選択され、間接販売の経験自体も少なかった可能性がある。

ような背景を考えると、クレラップのチャネル選択を、スーパーの拡大に合わせ変更できず、既存代理店との関係性に固執してしまったのだら。

図9：「素材」事業は需要が集中的で顧客ごとにカスタマイズされる



余田 2023 より転載

## (2) Product

コモディティ化した家庭用ラップ市場において、「サランラップ」とブランド・ロイヤリティで差をつけられ、70%近いシェア差や 60%以下の安値に設定されてしまっている。しかし、「サランラップ」とトップシェア争いを続けてきながら、「商品開発面では何ら新規性を打ち出すことなく推移してきた」（天野宏生活関連事業部長 1989/03/28 日経流通新聞）という。

これは、クレハが BtoB の素材メーカーであったことが要因と考えられる。クレラップの製品開発の発端は、主事業による副産物の活用方法を模索したことから始まっており、競合に先んじて自社開発したことからも、品質や技術力の面で製品に大変自信を持っていた。

先行研究で述べた通り、生産財取引の合目的性により、顧客企業は明確な購買目的を持って、その目的に沿った評価基準で購買する。生産財の評価基準の中心は QCD であり、売り手企業には期待される品質（quality）のもとで納期を守った安定供給が求められる。つまり、製品の価値はその製品の品質や技術力であるという考えからか、実際に発売から 20 年以上もの間、クレラップはカートのデザイン変更と長さ・幅のバリエーションを増やしたこと以外、大きなモデルチェンジを行っていなかったと言える。

そこで、クレラップは大幅なリニューアルを実施した。このリニューアルは技術力の向上ではなく、顧客アンケートや製品相談室への問い合わせをもとに、ユーザビリティの向上を行っており、全くの新製品であるような印象を消費者に植え付けることに成功した。

消費財と生産財は購買動機が異なり、生産財は合理的で客観的な意思決定がなされるのが一般的であるが、消費財は感情的な側面の影響を受けやすく、店頭販促により衝動的に購買が動機づけられたり、広告によって新製品についての需要が形成されたりする。BtoB と BtoC の購買動機の違いに合わせ、クレラップはモデルチェンジを実施できたことにより、シェアを挽回できたと考えられる。

1989 年のリニューアル以降、これをバージョン 1 として改良を継続的行なっている。2023 年 3 月時点で製品はバージョン 21 まで進み、細かな点も加えると改良は 170 ヶ所を超え、大きく進化し続けている。

## 4.3 日本酸素 ステンレス魔法瓶

### 4.3.1 日本酸素（サーモス）の概要と歴史

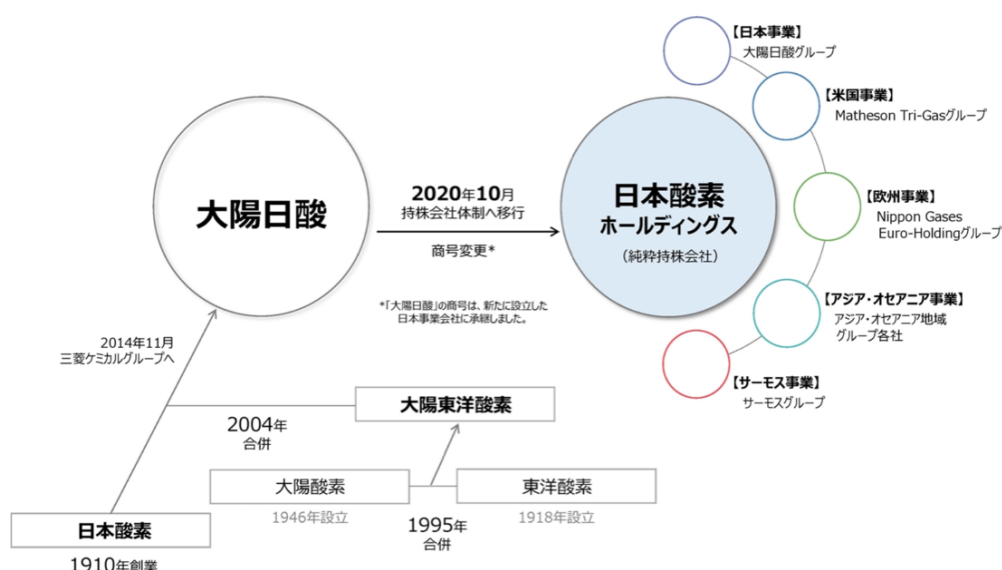
日本酸素は 1910 年に設立された日本初の酸素メーカー日本酸素合資会社が元となった。当時、日本の産業は紡績業を中心とした系工業の時代であったが、ヨーロッパにおいて酸素製造が工業化されたこともあり、日本に酸素需要があると見越し設立された。1918 年には第一次世界大戦による好景気を迎え、鉚工業の発展とともに酸素の需要が急増したことにより事業規模は拡大し、日本酸素株式会社に改称した。この時期、スペインかぜが流行し、日本酸素本社前に酸素を求める人の行列ができた。1935 年酸素を製造したための国産第 1 号の空気分離装置が完成した。第二次世界大戦後、製鉄の過程で酸素を送り込む酸素製鋼法が普及したことにより、酸素は利用価値をさらに増していった。

1964 年から本格的にヘリウムガスの輸入販売を開始、同年産業ガスを大量消費した企業の工場に隣接してガスを提供するオンサイトプラント方式を開始した。1970 年代ごろからはシリコン半導体の製造プロセスに必要な電子材料ガスの開発にいち早く着手したことでエレクトロニクス市場での地位を確立した。

1972 年に新規事業拡大として、独自の急速冷凍技術を生かした調理食品を「フレック」ブランドとして販売、1978 年には世界で初めて真空技術や特殊溶接を利用したステンレス製魔法びんを製品化した。1980 年には魔法瓶のレジャー用需要が増大したことを受け、生産と販売の増強を図るため日酸サーモを設立した。1989 年にはイギリス、アメリカ、カナダのサーモス事業を買収し、翌年サーモス事業部が発足した。2001 年日本酸素サーモス事業部と、魔法びんの製造を担ってきた株式会社日酸サーモが統合し、サーモス株式会社として分社化した。2004 年、日本酸素は太陽東洋酸素株式会社と合併し、太陽日酸株式会社に商号変更、2020 年には純粋持株会社化に伴い、

日本酸素ホールディングス株式会社に商号変更した。

図 10：日本酸素ホールディングス沿革図



2023 年 9 月 日本酸素 個人投資家向け説明会資料より転載

### 4.3.2 事業内容

日本酸素ホールディングスグループは、世界大 4 位のガスのサプライヤーであり、日本、米国、欧州、アジア・オセアニアの 4 つの地域で 30 超の国と地域をカバーしている。サーモス事業では世界 120 カ国以上に THERMOS ブランド製品を供給している。プラントエンジニアリング技術、ガスハンドリング技術、ガスアプリケーション（ガス利用）技術をコア技術として、産業ガス事業、エレクトロニクス事業、サーモス事業を展開している。

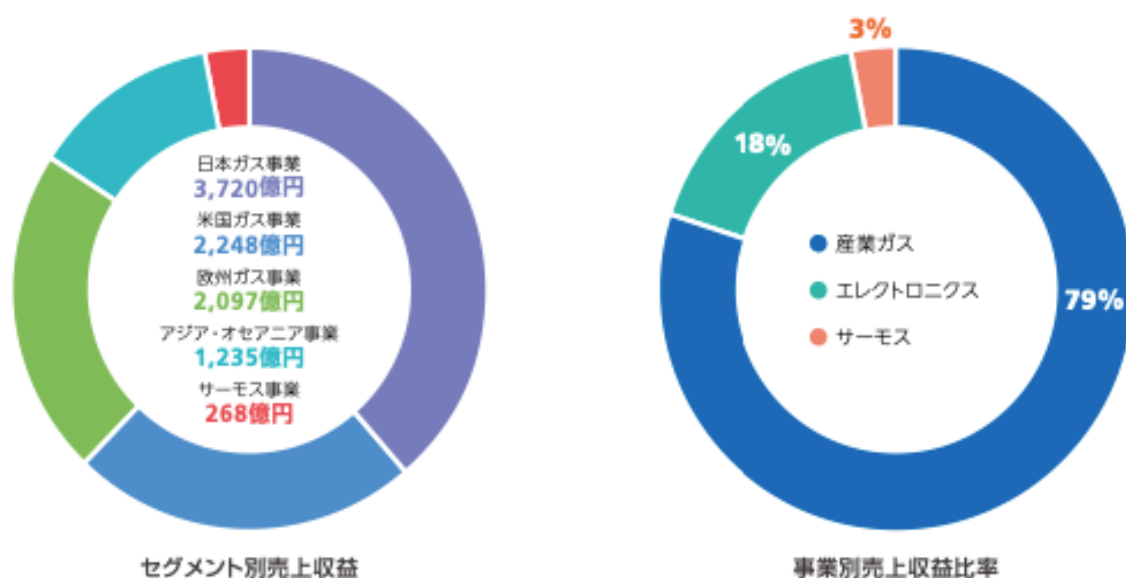
産業ガス事業では日本、米国、欧州、アジア・オセアニア各地域で産業ガスを製造・供給し、あらゆる産業をサポートしている。メディカル事業は病院・在宅医療に対し医療用ガス、液体窒素の冷熱を利用した細胞保存容器、陽電子放出断層撮影（PET：Positron Emission Tomography）診断で使われる酸素の安定同位体などを供給している。エレクトロニクス事業は半導体（メモリ・センサー・ロジック）、液晶分野の製造プロセスで利用される電子材料ガスを供給し、最先端技術の発展・普及に貢献している。

表 10：日本酸素ホールディングスの事業内容

事業地域	事業内容
日本	酸素，窒素，アルゴン，ヘリウム，水素，ガス関連機器，特殊ガス，電子関連機器・工事，半導体製造装置，機械装置，LPガス，医療用ガス，医療機器，安定同位体，ガス溶断機器，レーザー加工機，液化炭酸ガス，ドライアイスの製造・販売，各種圧縮・液化ガス，溶断機材，特殊ガスの販売，ガス供給設備工事，設備メンテナンス，ガス供給機器，精製装置の製造・販売，配管工事，医療機器の輸入・開発・販売・レンタル・メンテナンス，関連機器の製造・販売
米国	酸素，窒素，アルゴン，特殊ガス・機器，液化炭酸ガス，ドライアイスの製造・販売，溶断機材の販売，アセチレン，プロピレン，シリンダーガス等の製造・仕入・卸売販売
欧州	産業用ガス，医療用ガス，関連機器，酸素，窒素，アルゴンの製造・販売
アジア・オセアニア	溶接関連器具，安全具，高圧ガス，酸素，窒素，アルゴンの製造・販売，LPガス・各種産業ガスの充填・販売，関連機器の販売・レンタル，ヘリウムの仕入販売，特殊ガス・機器の販売
サーモス	サーモス＝家庭用品の製造・販売

日経バリューサーチより作成

図 11：2022 年度 3 月決算日本酸素ホールディングス セグメント・事業別売上高比率



2023 年個人投資家向け資料より転載

### 4.3.3 開発の経緯

工業ガスが低成長時代に入り、主力製品が頭打ちになっていた 1954 年ごろから本業以外の製品を模索し始めた。主力製品の低成長の理由として、技術革新などによる酸素整合方法の変化や外国資本の参入による価格競争の激化、加えて基幹産業をメインユーザーとしている関係から景気の変動に左右されやすい資本構造を持っていたことにより、東京オリンピック後の不景気が響いていたことにある。

これを踏まえ、新事業の拡大、新製品の開発による多角化を長期経営計画の中心に据えられた。第一弾の冷凍食品事業は日本酸素が生産した液体窒素によって食品を瞬間冷凍したことにより、細胞をほとんど生きたまま保存できるという特性を生かした事業であり、市場の評価は高かった。この食品の例に倣って新規事業についてさまざまな試みが行われたが、失敗した。

1975 年に、開発部に本格的に新規事業探索を行うセクション「FS（フュージビリティ・スタディー）グループ」が発足し、3 名が配属された。日本酸素の保有技術の調査検討、および全ての研究結果の再調査からスタートさせ、これらの調査結果からアイデアの組み合わせを模索したのと並行して、チャネルの検討や消費者のニーズ調査などを行なって行った。

さまざまな保有技術から新規事業を模索する中で、ステンレス魔法瓶が開発されるきっかけとなったのは、「魔法瓶が割れて子供が火傷した」「魔法瓶業界の長年の夢は割れない魔法瓶である」という情報が入ってきたことである。当時、日本酸素は事業の中で、液体酸素や液体窒素など極低温液体を高性能の金属製魔法瓶の中に貯蔵することを行っており、この技術が魔法瓶に用いられることになった。



『割れない素材となるとまず頭に浮かぶのが金属。その中で液体にも腐食せず、熱を逃がさないために熱伝導率が低い材料に限るとやはりステンレスが一番』（日本酸素魔法瓶部 日経産業新聞 1984/09/03 p3）という自信から、ステンレス魔法瓶市販化を目指し、割れないための基本技術開発や、市場調査、販売ルートの検討や価格を既存品に近づける技術が検討された。1976年初めに試作品が完成、1978年ついに世界初の抗真空断熱ステンレス魔法瓶「アクト・ステンレスポット」が発売となった。「アクト・ステンレスポット」は上下、左右が対称になっているが、これは「ステンレス鋼」→「割れない」→「持ち運びが自由である」→「何処にでも持って行ける」→「空間にどの様に置いてもよい」したがって、どの様な空間にもすっぽり納まる形が望ましい、その形は「対称形であるべきだ」という商品コンセプトに基づいてデザインされている。

#### 4.3.4 初期の販売戦略とマーケティング活動

第1号商品は OEM 商品である。日本酸素初の一般消費者向け製品だったこともあり、営業力やマーケティングの経験不足を補うため、製造を日本酸素が、販売を本田技研工業の関連会社アクト・エルが担当した。販売委託先にアクト・エルを選んだ背景として、①本田技研のアグレッシブなイメージがステンレス魔法瓶の斬新性と合っていた、②自動車を利用する人々の間で衝撃や振動の多い車に乗せても安全な魔法瓶の潜在需要があったため、オートバイや乗用車との抱き合わせで魔法瓶の売上増が期待できた、③日用品の販売ルートを持っていたことがある。

「日用品市場に対する何の知識も持ち合わせていない当社にとってマーケティングは最重要事業であった。流通はどのようになっているのか、取引形態はどのようになっているのか、取引形態はどのようになっているのか、我々の知らないことばかりであった」（日本酸素／サーモス事業部 技術部部長 里見泰彦 『研究マネジメント』1992より）。マーケティングの情報収集は、本田技研の流通研究グループと共同で行われた。

発売にあたっての販売戦略は、大きく3つであった。1つ目はすでに普及している既存大手魔法瓶メーカー（象印、タイガー）との直接対決を避ける、ということであるが、当時の大手は卓上型にほとんどシフトしており、携帯用にはさほど注力していなかった。そのため、ステンレス魔法瓶の最大の特徴である丈夫さを生かし、携帯用で参入することで直接対決を避けられると考えていた。

2つ目は知名度アップと販売チャネルの獲得である。大手競合はすでに知らない人がいない程に知名度は高く、ブランド力では戦いにならないことは明白であった。そこで、市場浸透のため最初の利益のほとんど広告宣伝費に当てがい、新聞、週刊誌、口コミを中心とした宣伝活動を行なった。テレビ CM を打つほどの販売量や生産量もなかったため、テレビドラマの小道具やクイズの景品など、様々なチャンスを活用した。また、発売当初は生産量が少なく既存のガラス魔法瓶の約2倍の価格が設定されており、販路を百貨店や専門店のみに限定して販売した。量販店から引き合いがあったが、頑なにこれらの販路に特化していたようである。のちに、知名度もある程度定着したとこ



ろで商品をモディファイし、量販店への流通を始めた。

3つ目は市場の細分化を重視したことである。営業や新聞雑誌を通した情報収集に加え、販売した製品に付属していたアンケートハガキの情報を特に重視し、使い良さや消費者の好みを分析していた。

毎月五千本の生産ペースでの販売であり、価格も当時普及していたガラス製魔法瓶の3倍に設定されており、百貨店中心の定価販売だったにも関わらず、初回出荷分はすぐに売り切れた。『割れない、との特色がこれほど評価されるとは……』『魔法びんの安全性に対するニーズは予想以上に大きい』——と日本酸素の社内にも驚きの声が上がったようである。（日経産業新聞 1978/11/02）

これを手応えに、生産と販売の増強を図るため、FS から魔法瓶プロジェクト部を独立させた。また、製造担当の新会社日酸サーモを設立し、新たな生産拠点を設け、全国の本田技研の販売店、百貨店、スポーツ店、スーパーなどを通じて売り出された。

#### 4.3.5 当時の魔法瓶市場

当時、ガラス製魔法瓶は典型的な寡占市場であり、魔法瓶を製造する企業が十数社ある中で業界最大手の象印マホービン、タイガー魔法瓶の両社で 80% 近いシェアを占めていた。また、どこの家庭にも二つや三つはある完全な成熟市場であり、国内向け出荷本数は 1981 年の 1,980 万本をピークにその後減少し、1984 年にはピーク時から 30% 近く減少した。製品はすでにコモディティ化しており、新機能やファッション性を追求し次々と市場に投入されていた。

そのような市場変化の中で、日本酸素はステンレス製という従来とは異なる性能「丈夫さ」で差別化された製品で参入した。

1978 年「アクト・ステンレスポット」に続き、1981 年にタイガー魔法瓶工業と業務提携を結び、ダブルステン<ピックサーモス>を発売した。これは日本酸素が真空断熱の魔法瓶を製造、タイガーが表面にデザインを施し、タイガーのチャネルで販売された。1979 年 6 月決算での出荷本数は約 10 万本（3 億円）。1980 年 6 月期決算では 40 万本（7 億円）と大きく売上を伸ばし、タイガー魔法瓶合わせ 3 社への OEM を含め、1981 年 6 月期には年間 100 万本（23 億 5000 万円）以上の出荷本数となり、ステンレス製魔法瓶のパイオニアとして圧倒的なシェアを誇った。

#### 4.3.6 競合の参入と新たな販路の獲得

大手競合 2 社との直接対決を避けたつもりではあったが、大手から早々にステンレス魔法瓶が発売された。1981 年に象印からステンレス製真空二重びんステンレスサーモス「タフボーイ STA900」が発売され、OEM 供給先のタイガーからは 1986 年にダブルステンボトル<サハラスリム>が発売された。タイガーは日本酸素からの OEM をきっかけに内製化のための研究を急ピッチで進め、1983 年にはステンレス魔法瓶の量産体制を整えていた。

加えて、1982 年には日本酸素のチャネルの一つであったアクト・エルとの契約が打

ち切られてしまい、自社販売へ切り替えざるを得なかった。ブランド名を「アクト」から変更し、1982年に「ニッサン」として一人用魔法瓶「シャトル・ミニ」を発売することとなった。

工業用製品を売った経験しかなく、一からチャネル開拓を始めた。デパートやスーパーなど量販店を回って問屋を教えてもらい、そこから問屋への売り込むことから始めた。魔法瓶事業部には20代の若手社員が集められ、日本酸素から名前をとった「ニッサン魔法瓶」を営業して回ったが知名度は上がらず、加えて大手から次々と新製品が発売されてしまった。

日本酸素も「シャトル・ミニ」以降、1985年までの間にカジュアルタイプの「シャトル・ジョイ」、スポーツタイプの「シャトル・ロック」、家庭向け卓上用の「シャトル・タキシード」、カップタイプ、ジョッキタイプ、タンブラータイプの「シャトル・マグ」を発売した。日本酸素はステンレス魔法瓶で家庭用品市場に本格参入したが、競合大手の象印やタイガーからも同様の製品が前後して発売され、結果として1983年にはステンレス製魔法瓶のパイオニアにも関わらず、業界3位にまでシェアが落ち込む。

象印やタイガー魔法瓶はガラス製魔法瓶や卓上ポット、炊飯ジャーなどの日用品事業ですでに知名度が高く、ブランドロイヤリティが確立していた。またこれらにより消費者に求められるデザインやターゲットに近い販路や代理店へのコネクションも多く確保していた。

企業の参入は続き、1985年に業界全体の水筒出荷数の約80%をステンレス製が占めるまでになったが、1986年にはステンレス水筒のメーカー数は約70社まで増え、象印（シェア40%）、タイガー魔法瓶（35%）、日本酸素（20%）の三社で市場の95%を抑える寡占状態となった。

#### 4.3.7 サーマスの買収と魔法瓶事業低迷

競合大手との直接対決を避けたつもりではあったが、大手が早々にステンレス魔法瓶に参入したこと、発売3年ほどで自社販売へ切り替えざるを得なかったこと、知名度が想定以上に上がらなかったことを受け、1989年ドイツ生まれのサーモスを200億円で買収した。サーモスはガラス魔法瓶を世界で初めて商品化した世界的なメーカーであり、ステンレス製魔法瓶、バーベキューグリルなどの家庭・アウトドア用品を生産していた。1988年の総売上は1億9400万ドルで、アメリカ、カナダではトップシェアを持つ、知名度も大変高い企業であり世界中に販路を獲得していた。翌年、日本酸素はサーモス事業部を立ち上げた。

1989年には、魔法瓶のブランド名をニッサンから世界的ブランド「サーモス」に変え、世界初のチタン製ボトル「シャトルチタン」を開発し、登山用として人気を博した。しかし、シェアの奪回にはつながらず、買収により大規模な投資を行っていることもあり、売りを上げるために営業の意見が強くなっていった。今市場で売れているもの、つまり競合製品の発売した製品の類似品が増えていき、魔法瓶事業の赤字は継続していった。

#### 4.3.8 サーマスの分社化

1996年 500ml ペットボトルが解禁となり、急速に普及していた。ペットボトルは持ち運びにベンチであり、水筒の代替品として人気となった。これにより、魔法瓶を含む水筒は特売の対象にされやすく、販売価格も下落傾向にあった。

素材がガラスからステンレスに変わったことで技術的な革新はあったものの、基本的な構造は当初から変わっておらず、機能性やデザイン性を変え売られてきていた。市場活性化のため新しい視点の商品を発売する必要性から、従来温かい飲み物を入れ、コップを外してコップで飲むというスタイルを変えることが検討された。

また、マーケティング部門による魔法瓶の使い方調査が行われ、子供は温かいものをあまり好まないという結果が得られた。このため、常識的な「保温」から、逆に運動した場面で飲む「保冷」に目的を転換し、1998年に「真空断熱スポーツボトル」が発売された。夏場だけ内容量が 530ml のタイプを試験的に販売し、売り切れが続出して生産が追いつかないほどであった。ボトルの口から直接飲むスタイルに加え、保冷専用という新しいスタイルを提案したことで、小中学生に受けたようである。

また翌年にはスポーツボトルのアイデアを発展させた日常使いの保温・保冷両用ボトル「真空断熱ケータイマグ」を発売している。ペットボトルの普及により消費者の飲用スタイルが変化し、女性や若者が直接ペットボトルに口をつけて飲むことに抵抗が少なくなっていた流れを受け、当時、米国で普及していたステンレス生魔法瓶のボトルにたっぷりのコーヒーを入れ、車での通勤やオフィスで直飲みをするスタイルに目をつけたのである。しかし、日本では発売当初、全く売れず、家にあるお茶やコーヒーをボトルに入れて出先で飲むことは経済的だが、あえて水筒みたいなボトルを持ち歩くのは貧乏くさい、と思われたようである。

こうした努力も虚しく、サーモス事業の赤字は続き、2001年、日本酸素は消費の低迷や海外品の流入により収益が低迷しており、製販一体化することで競争力を強化することを目的に、魔法瓶などお荷物事業部と呼ばれた家庭用品事業部門を分社化し、魔法瓶の生産子会社である日酸サーモと統合、社名を「サーモス」に変更した。

#### 4.3.9 サーマスの再興

分社化されたことにより人員が半分に減少し、給与も最大 2 割カットという厳しい状況の中、2002年に現社長である片岡有二が企画室長に着任し、競合のモノマネからの脱却を目指し、独自性を打ち出す方向へ転換していく。

まず市場調査を開始し、サーモスというブランドの認知度、イメージ調査を行い、ブランド戦略を立てることから始まった。これまで、日本酸素では「いい商品を作れば売れる」というプロダクトアウトの考え方が基本であり、そのような調査や分析を行っていなかった。『消費者の潜在的ニーズを掘り起こすマーケットインの手法で企画、開発していく。この辺が一番変えた部分でした』（日刊ゲンダイ DIGITAL インタビュー記事 2022/9 公開より）。

そこで、独自性を持っていたが売れていなかった直飲みタイプの魔法瓶について、売れない理由を洗い出し、改善策を練り、ボトルから熱いものを直接飲むことを考慮した改良や、ワンタッチ閉式を採用した。また、デザイン性を高め流ために大手自動

車メーカーで活躍したデザイナーを起用した。これらの改良は、顧客の意見を直接収集するなどして、顧客ニーズや使いにくさを改良されている。そして、2002年に日本初のワンタッチで蓋が開くスポーツボトルの発売に至っている。

このような地道な努力に加えて、2000年代から熱中症対策としての水分補給が重視される動きやECO意識の高まり、リーマンショックによる節約思考によって、マイボトル・ブームが起きた社会の情勢や流行によって、ケータイマグは多くのユーザーの支持を獲得し、2000年代の中ごろには水筒のシェアトップへ回り咲いている。

#### 4.3.10 本事例から得られた示唆

日本酸素「魔法瓶事業」の事例では、Product を BtoB にありがちなプロダクトアウトから、分社化され専売企業になったことで、マーケットインへ転換し、BtoC 市場でシェアを挽回できた要因と考えられる。

##### (1) Product

まず、参入時の Product 設計について考える。日本酸素の魔法瓶事業は主事業の主力製品が頭打ちとなったことを背景に、保有技術を活かした新規事業として立ち上がった。また、当時割れやすさが課題になっていた魔法瓶に参入するにあたり、ステンレス製であり高い保温力を発揮する真空技術が用いられていたが、基本的な構造はガラス製の時代から変わっていない。また、初期のデザイン設計もステンレス製の魔法瓶はこうあるべきという「日本酸素が考える魔法瓶」が表現されており、初めの販路である本田技研の販売会社「アクトエル」が顧客としていたオートバイや乗用車を購入する人には適していたかもしれないが、日用品を利用する主婦や家庭での使用を考えると、当時花柄や白、柔らかい雰囲気の日用品やキッチングッズが求められる中では無骨すぎて顧客ニーズにあったかは疑問である。

プロダクトアウトは、BtoB でしかも技術力の高さが特徴であった日本酸素の基本的な考え方であり、顧客の表面的なニーズを捉えていた結果と考えられる。

このプロダクトアウトの考え方は、顧客の潜在的ニーズを捉えられていないこと、その手段を持っていなかったことが要因ではないかと考えられる。

一般に BtoB 企業の顧客数は BtoC 企業よりも少なく、BtoB 企業の顧客分布を見ると、ほとんどの場合、ごく少数の顧客が売上高と販売数量の大部分を占めている。また、BtoB 市場では機能と性能しか関心がなく、生産財の製品とサービスは世界中で似通ったものとなる。しかも、最も一般的な購買状況は単純反復購買である (Kotler 2020)。そのため、日本酸素が魔法瓶事業でも、既存顧客に対する継続性が重視された可能性も高い。加えて、販売委託や OEM により顧客との直接の接点が少なく、消費者の潜在的ニーズに気づくチャンスを得ていなかった可能性がある。実際に、製品に付属するアンケートは初期の段階から存在していたようであるが、消費者ニーズを捉える部門でもあるお客様相談室は2000年にサーモスを買収後初めて誕生している。

加えて、日本酸素の魔法瓶は、「アクト」→「NISSAN」、ニッサン、シャトル、サーモ

ス」とブランド名を変えている。また、世界的に知名度が高く、その恩恵を受けるべく買収したサーモスも、顧客調査の結果日本では認知度が思っていた以上に低かったようである。ガラス魔法瓶市場が象印とタイガーによる寡占状態であり、それぞれ BtoC の専売メーカーとしてブランドが確立していた市場であったことを考えると、ブランド構築にも時間を要していたと考えられる。

プロダクトアウトの考え方は、サーモス事業が赤字により分社化され、専売メーカーになるまで続いている。分社後、初めての顧客や市場調査、ブランドの知名度調査などが行われ、それは現在においても継続して徹底されている。

#### 4.4 事例研究の結果

東レの家庭用浄水器、クレハの家庭用ラップ、日本酸素のステンレス製魔法瓶事業について、4Pの視点から共通する点をまとめると以下の通りとなる。

- **Product**

BtoBの基本的な考え方である、性能が技術力の高い「良い製品」は売れるというプロダクトアウトの考え方から、顧客や市場調査、アンケート調査といったマーケティングリサーチ手法を用い、消費者ニーズを捉えるマーケットインのBtoCの基本的な手法へ転換し、製品企画、開発を行っている。

- **Price**

ターゲットとする消費者の所得や需要に合わせた、BtoCでの「売れる価格」設定へ転換がなされている。

東レ、クレハにおいては、当初は高額に設定されていたが、顧客や市場調査をもとに価格設定が変更されている。日本酸素の魔法瓶の場合は、すでにガラス製魔法瓶が普及していたこともあり、ガラス並みの価格（2000-3000 円）で製造するための技術的検討がなされたようであるが、初期は3倍近い価格だった。後に値崩れにより消費者が手に取れる価格となっているが、企業側が意図的に価格を下げる検討を行ったかは、確認できていない。

- **Place**

いずれの企業も価格や生産量から百貨店や専門店から販路を拡大している。また、BtoC市場の販路を持っていなかったことから、代理店を調べ直接訪問することから始めるなど、地道な活動により獲得している。

BtoBにおいては流通業者との間に継続的な関係性が構築されるため、一度決まったチャネルからの変更が容易ではないという性質が関連していると考えられる。初期の価格設定が高額であることから、いずれも百貨店での販売から始まっているが、その後量販店への販路拡大が遅れている。

- **Promotion**

販促活動については、販売が先発か後発か、市場での製品普及状況により手法が異なっているので共通点は見出せなかった。

以上のように、マーケティングの4Pのうち、Product、Price、Placeの3点について、BtoBからBtoCへ手法を転換できたことが、BtoC市場参入の成功要因となった。

## 5 考察

### 4.4 事例研究結果より、以下のような考察が得られた。

**Product**（製品の仕様、訴求点）においては、**BtoC** と **BtoB** との購買動機や意思決定、選択基準の違いがある。各事例においても、発売当初（1号機）では技術力を重視し、その点を消費者へ訴求しているが、**BtoB** と **BtoC** の購買動機の違いに合わせ、**Product** をモデルチェンジすることで、ユーザビリティが向上し、市場シェアを回復している。

モデルチェンジが多くなる（顧客ニーズに合わせて変化する）ことで、市場シェアを獲得している。しかし、トレビーノやクレラップの初期に対し、日本酸素の魔法瓶（シャトル）ではより頻繁に起こっているが、シェアが取れていない。この背景には、競合の主事業が **BtoB** か **BtoC** かによって異なると考えられる。特にトレビーノやクレラップは主事業でも同業界であることから、両社とも **Product** に関する考え方が **BtoB** 寄りであったために、シャトルに比べシェアの減少が激しくなかったのではないかと考えられる。

**Place**（流通チャネル）の選択において、**BtoB** 取引における「継続性」からチャネル変更の困難性が関連しており、各事例でも初期の価格設定を理由に百貨店での販売から始まっているが、市場の変化に適応できずその後量販店への販路拡大が遅れている。

**Price**（価格）の設定については、**BtoB** における製造原価＋売り手の希望利益を上乗せし価格が設定方法を **BtoC** へ持ち込んだことにより、ターゲットとする消費者の所得や需要に合わせた価格設定がなされていない。

しかし、これら3点において **BtoB** と **BtoC** の「購買目的」や「マーケティング活動のプロセス」の違いを把握し、**Product** の改良やモデルチェンジを実施したことにより、**BtoC** 市場でシェアを挽回できている。

この4Pの視点に加え、組織変更も **BtoC** 市場での成功要因（もしくはシェア奪回要因）となっていると考えられる。上記の転換の背景に、顧客と直接の接点をもつお客様相談室や、開発部門とは異なる場所に製品事業部を立ち上げており、C視点へ転換が進んだと考えられる。

東レは、1983年に縦割りの事業部の企画部門を一元化してマーケティング部門を設置し、眼鏡ふき「トレシー」のほか、家庭用清水器の「トレビーノ」（製品事業部）や繊維の形をしたヒーター、糸状発熱体など、消費者が手にとって親しめる商品に絞っている。**BtoC** 製品のマーケティング部門を統一することで、今まで東レになかったスキルの蓄積や製品間での共有することができたことに加え、専門的に作業を進めることが優先できるようになったと考えられる。また、1988年に「サービスセンター」というお客様相談室を設置した。特にサービスセンターに寄せられた消費者からのクレームや相談をもとに、メインターゲットである主婦の潜在的ニーズを掘り出し、ヒット商品である「トレビーノ・ミニ」の開発に至っている。

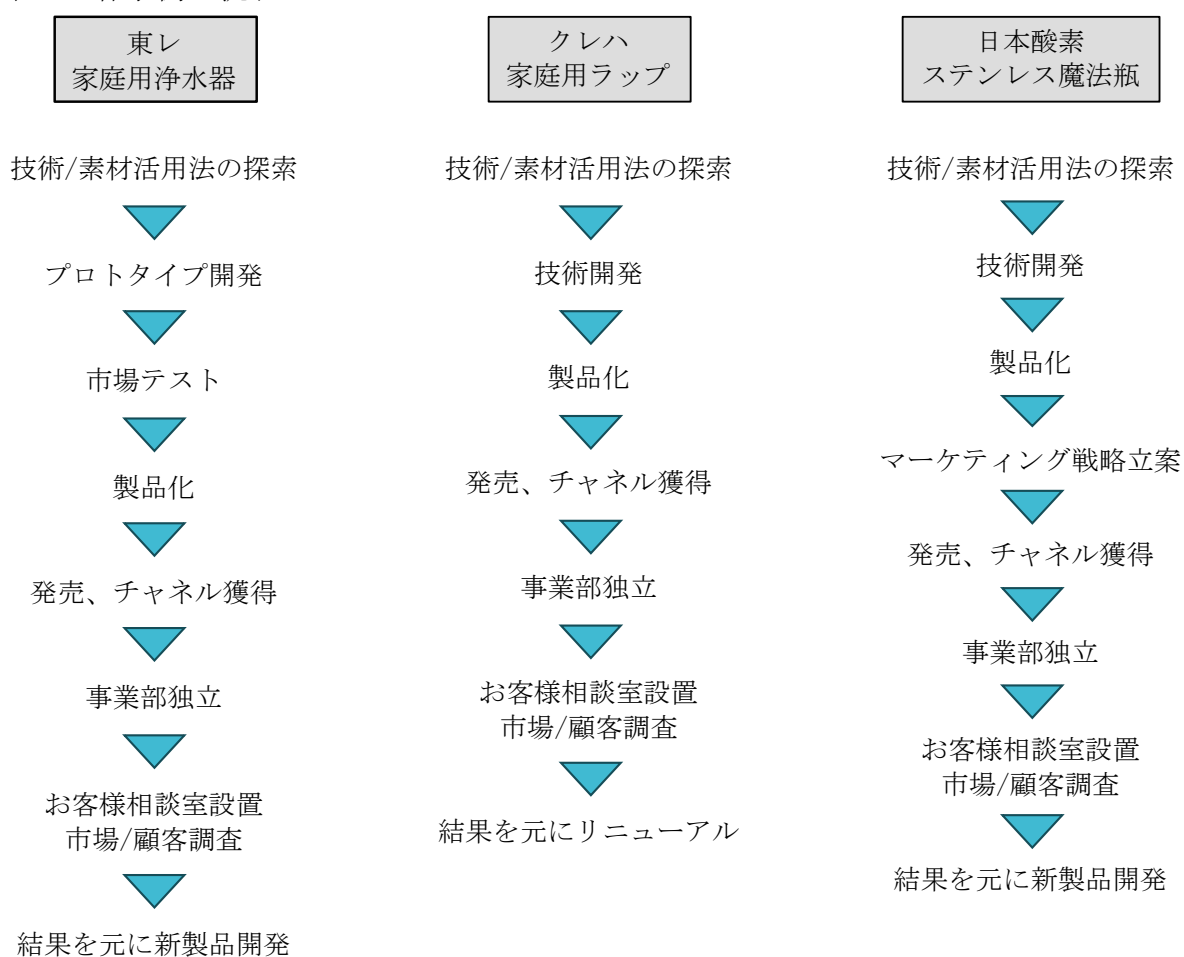
クレハでは、お客様相談室や1972年「クレラップ部」として事業部を設置した。これらに寄せられた問い合わせや顧客アンケートをもとに満足度調査が行われ、大幅リニューアルにつながっている。

日本酸素では、サーモス買収後の 2000 年に初めてお客様相談室が設置され、2001 年に分社化することで事業部として独立しており、初めての顧客や市場調査、ブランドの知名度調査などが行われている。

先行研究で述べた通り、一般的な BtoC マーケティングでは、市場から情報収集し、調査を重ねながら 3C、STP、4P 戦略の立案といったフレームワークを活用して企画されていくが、BtoB におけるマーケティング活動のプロセスでは、顧客から情報を収集し、技術を基点としてその強みと競合と比較した分析を行い、製品開発へ進んでいく。また、シームレスなプロセスにより、情報収集の開発と顧客に接している営業が統合されていることから、BtoC のように新たに調査を設計せずとも情報が入ってくる仕組みになっている。

各事例の流れを簡略化すると、図 13 のようになる。

図 13：各事例の流れ



筆者作成

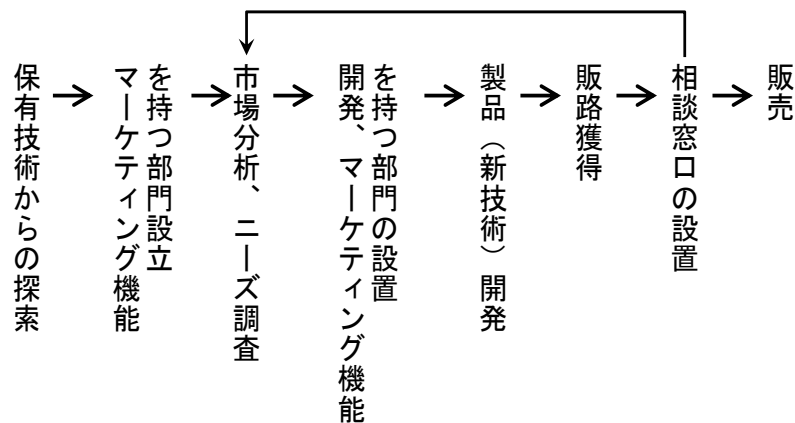
各事例と BtoC の違いを踏まえ、企業研究の事例から得られた示唆として、BtoB 特に素材や部品など一般消費者との接点が少なく、販路も大きく異なる企業が BtoC へ参入する場合、早期にお客様相談室やマーケティング機能を独立してもつ事業部門を設立



し、顧客との接地面を増やすことで消費者ニーズを捉えるチャンスを得るべきと考える。また、その設立タイミングとしては、市場分析やニーズ調査を行う時点で BtoC マーケティングの経験やノウハウを持った人材を含んだチームを設置し、市場やニーズの情報を集積したデータをもとに開発を行う。また、販売前に相談窓口を設置することで、販路以外での顧客接地面積を増やしておき、定期的な市場調査に繋げる必要があると考える。

以下、保有技術から製品開発、販売に至るまでにとるべきフローをまとめると図 14 の通りとなる。

図 14：保有技術からの製品化、販売のフロー



筆者作成

本研究の課題として、企業の内部でどのような議論が行われていたのか、マーケティングリサーチの詳細情報や結果が把握できないことが挙げられる。

今回の事例研究では、全て公開されている情報（企業情報、新聞記事、雑誌記事、雑誌掲載論文）をもととしており、あくまでも時系列で実際に起きた事案や小売価格などの事実ベースで分析を行っている。そのため、組織編成やマーケティングリサーチの詳細なきっかけや背景など、企業の内部でどのような考察のもと判断が行われていたのか、詳細情報は把握できなかった。

よって、BtoB から BtoC へ意図的に手法の転換が図られたのか、価格の設定理由や価格変更が意図的なものであったのか、販路の具体的な獲得方法、事業部門の設立背景など、公開されていない状況や情報を分析することで、BtoB 企業の BtoC 市場参入時の戦略立案に対しより良い示唆を得られると考えられる。

## 謝辞

本論文の作成にあたり、多くの方々にご指導ご鞭撻を賜りました皆様に深く感謝の意を示したいと思います。

指導教官の早稲田大学大学院経営管理研究科 山田英夫教授には、テーマの設定から情報収集の方法、研究課題の分析視角から執筆における礼儀作法まで、終始適切にご指導ご鞭撻を賜りました。ここに深謝の意を表します。

また、同期のゼミ生として、幾度となく挫けそうな筆者の心の内を察して頂き、温かく、時に厳しく励まして下さった関戸英成さん、直井秀憲さん、西山宗輝さんに心から感謝します。本当にありがとうございました。

最後に、これまで暖かく応援してくれた家族、友人、所属企業の方々にこの場を借りて心から感謝いたします。

### 参考文献（著者名をアルファベット順に記載）

- Hutt, Michael D.and Speh, Thomas W. (2004) *Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets. 8.ed.*, Mason, Ohio [u.a.], Thomson/South-Western.  
(笠原英一解説・訳『産業財マーケティング・マネジメント：組織購買顧客から構成されるビジネス市場に関する戦略的考察』白桃書房，2009)
- Kotler, P., Keller, K.and Chernev, A. (2022) *Marketing Management, 16<sup>th</sup>*, Pearson. (恩藏直人監訳；小林朋子，アーヴィン香苗，伊藤晶子，クリーバー海老原章子，青野洸訳『コトラー&ケラー&チェルネフ マーケティング・マネジメント』丸善出版，2022)
- Kotler, P.and Keller, K. (2007) *A framework for marketing management. 3rd ed.* Prentice Hall, (月谷真紀訳，『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント：基本編』，ピアソンエデュケーション，2008)
- 南知恵子 (2006) 「生産財取引における関係構築戦略」『国民経済雑誌』194 (2)、神戸大学経済経営学会， p.65-76。
- 高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略：顧客適応と標準化』千倉書房。
- 高嶋克義，南知恵子(2006)『生産財マーケティング』有斐閣。
- 余田拓郎 (2023) 『新版 BtoB マーケティングーD X時代の成長シナリオ』東洋経済新報社。

## 事例研究 参考資料

### 事例：東レ 家庭用浄水器

〈雑誌記事〉

野田考一「家庭用浄水器の最新事情」『販売革新』1992-02, pp.113-114.

米澤康男「何をどうしてつくるか？蛇口をひねればおいしい水 家庭用浄水器トレビーノ」『化学』2000, vol.55, No.12, pp.46-50.

経営政策研究所[編]「マーケティング体質強化へのステップとなるか「トレビーノ」」『日経コンサルティング』1987 (461), pp.62-65.

日本経営協会[編]「シンプルを基本に省スペースを追求した究極の浄水器」『Omni-management』NOMA 経営情報誌, 1992-12, pp.14-17.

「水と安全はタダという常識の中でトレビーノを浄水器の定番にした営業ウーマン」『月刊 BOSS』2016 年 10 月号, 2016-08-22, pp.56-57.

〈新聞記事〉

「家庭用浄水器 三菱レVS東レ（下）東レ、超小型化で勝負」『読売新聞』1991-10-31 家庭経済, p.4.

「浄水器（上）人工腎臓の機能を転用」『読売新聞』1997-06-17 東京朝刊, p.10.

「浄水器（下）女性の発想を生かす」『読売新聞』1997-06-18 東京朝刊, p.13.

「素材だって売りようさ！——東レのマーケティング作戦、若者にねらい、親しみ武器に。」『日経産業新聞』1989-05-12, p.28.

「東レ——浄水器「トレビーノ」シリーズ好調、必死の営業活動が実る（ヒット創造隊）」『日経流通新聞』1991-06-04, p.21.

「人気呼ぶ家庭用浄水器「膜式」が主流に ろ過部分は定期交換必要」『読売家庭経済新聞』1987-08-27, 別刷, p.7.

「[平成MONO図鑑] 家庭用浄水器 トレビーノ ホース式から蛇口直結型に」『読売新聞』2018-11-11, p.4.

〈オンラインアクセス〉

一般社団法人浄水器協会 (<http://www.jwpa.or.jp/nenpyo.htm>, 参照 2023-01-09)

「トレビーノが重い・高い・邪魔な 0 号機からヒット商品になるまで」ダイヤモンド・オンライン, 2017-02-17 (<https://diamond.jp/articles/-/116060>, 参照 2023-12-03)

「トレビーノが積み上げた 30 年. 東洋経済企画広告作成チーム」東洋経済オンライン, 2016.5.31 (<https://toyokeizai.net/articles/-/117488> 参照 2023-12-3)

東レ株式会社「東レ 90 年小史「未来を紡ぐ」」

(<https://www.toray.co.jp/aboutus/history/pdf/90years.pdf>, 参照 2023-01-09)

社団法人中央調査社「中央調査法 (No.607)」(<https://www.crs.or.jp/backno/old/No607/6071.htm>, 参照 2023-01-09)

## 事例：クレハ 家庭用ラップ

### 〈書籍〉

ダイヤモンド社[編] (1968)『産業フロンティア物語—合成繊維<旭化成工業>』ダイヤモンド社。

ダイヤモンド社[編] (1969)『産業フロンティア物語—塩素利用工業<呉羽化学>』ダイヤモンド社。

日経デザイン[編] (2013)『ロングセラーのデザインはここが違う!』日経 BP 社。

日本経営史研究所・呉羽化学工業株式会社社史編纂室[編] (1995)『呉羽化学五十年史』日本経営史研究所。

日本経営史研究所[編] (2002)『旭化成八十年史：資料編』化学工業日報社。

日本経営史研究所[編] (1982)『旭ダウ 30 年の歩み』化学工業日報社。

松尾博志 (1980)『日米ジョイントベンチャー成功の秘密：旭ダウ物語』日本工業新聞社。

### 〈論文〉

沼賢二 (2021)「ロングセラー・ブランドに包括するブランド価値の探究：「サランラップ」ブランドの歴史研究」, 埼玉大学大学院人文社会科学部研究科博士論文

### 〈雑誌記事、論文〉

佐藤正弥 (1994)「ポリ塩化ビニリデンフィルムの社会史」『化学史研究 KAGAKUSHI』vol.21, pp.234-249.

「【ものつくるひと】花山剛志 クレハ リビング用品開発部長「NEW クレラップの改良・進化」」『週刊ダイヤモンド』2016-03-19, pp.142-143.

### 〈新聞記事〉

「呉羽化学工業 天野宏氏「消費者の発想」を重視 (97 新社長)」『朝日新聞』1997-08-15 朝刊, p.8.

「呉羽化学——ラップの失敗教訓に、時代の動き見逃すな (ニューマーケティング)」『日経産業新聞』1984-09-10, p.13.

「呉羽化学工業、食品包装フィルム——使いやすさ狙い改良 (生活市場を狙え) 終」『日経産業新聞』1990-08-31, p.30.

「呉羽化学の「NEWクレラップ」——刃を改良、切りやすく (開発トピックス)」『日経流通新聞』1989-03-28, p.17.

「クレハ、クレラップ——改良重ね、家庭に浸透 (あの商品は今)」『日経産業新聞』2010-07-13, p.9.

### 〈オンラインアクセス〉

旭化成ホームプロダクツ株式会社「商品紹介 サランラップの豆知識」

(<https://www.asahi-kasei.co.jp/saran/products/saranwrap/history.html>) (参照 2024-01-10)

株式会社クレハ「NEW クレラップストーリー」

(<https://www.kureha.co.jp/development/story/newkurewrap.html>) (参照 2023-12-03)

内閣府「消費動向調査」主要耐久消費財等の普及率（平成 16 年 3 月現在）

（<https://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/shouhi/shouhi.html>）（2023/12/10 閲覧）

「NEW クレラップ 常に“NEW”であり続ける日本初の家庭用ラップフィルム」

『COMZINE BACK NUMBER』ニッポン・ロングセラー考 2008 年 1 月号, vol.56

（[https://www.nttcom.co.jp/comzine/no056/long\\_seller/index.html](https://www.nttcom.co.jp/comzine/no056/long_seller/index.html)）（参照 2023-12-03）

## 事例：日本酸素 クレハ 家庭用ラップ

〈論文〉

宮地賢一（1989）「ステンレス魔法瓶の開発」『真空』第32巻，第12号

〈雑誌記事〉

「ものつくるひと（第10回）ケータイマグ サーモス商品戦略室 ダサイイメージの「魔法瓶」から個人が持ち歩くマイボトルへ」『週刊ダイヤモンド』2015-11-28，pp. 108-109.

〈新聞記事〉

「サーモス、魔法瓶生産2倍、26億円投じ中国に新工場。」『日本経済新聞』2010-12-07，朝刊，p. 15.

「サーモス新潟事業所、燕市——進化する人気魔法瓶（我が社の戦略拠点）」『日本経済新聞』2008-02-13，地方経済面 新潟，p. 22.

「ステンレス製水筒——丈夫で長持ち、大ヒット（家庭用品ニューマーケット）」『日経産業新聞』1986-03-19，p. 20.

「ステンレス製魔法瓶——振動に強く保温抜群（ひろがる新金属市場）」『日経産業新聞』1984-09-03，p. 3.

「ヘソなしステンレス魔法びん独走——日本酸素、圧倒的強さ（サテライト雑貨）」『日経産業新聞』1983-08-31，p. 14.

「細くて軽くてたくさん入るステンレス魔法ビン＝日本酸素（新製品）」『日経産業新聞』1986-03-18，p. 16.

「象印とタイガー、似て非なる魔法瓶戦略——社長以下、一体で新製品企画。」『日経産業新聞』1983-03-30，p. 24.

「水筒——「簡便さ」市場潤す、昨年出荷、03年比2割増（ヒット分析伸びる市場）」『日経MJ』2006-04-17，p. 2.

「製品別事業部制、日本酸素導入へ。」『日経産業新聞』1990-03-03，p. 11.

「第2部日本編（6）多彩な新分野へ進出——既存の技術利用（進むリストラ世界の化学）」『日経産業新聞』1990-03-06，p. 12.

「鉄鋼・非鉄・化学など大手素材メーカー、消費財参入相次ぐ——アイデア商品投入。」『日本経済新聞』1983-12-08 日本経済新聞 夕刊，p. 3.

「日本酸素、ステンレス魔法びんのスポーツ向け開拓——新製品も検討。」『日本経済新聞』1983-12-01 夕刊，p. 3.

「日本酸素、ステンレス魔法瓶の新連続生産システムを開発——日酸サーモに導入、稼働。」『日経産業新聞』1983-02-23，p. 18.

「日本酸素、タイガー魔法瓶と業務提携——共同で真空断熱魔法びんを生産。」『日本経済新聞 朝刊』1981-02-18，朝刊，p. 9.

「日本酸素、家庭用魔法びんに進出。」『日経産業新聞』1985-06-19，p. 15.

「日本酸素、高圧ガス技術生かし魔法瓶事業を拡大——ステンレス製2種類発売。」『日経産業新聞』1982-02-10，p. 11.

「日本酸素、新製品第3弾、男性向けに携帯用ステンレス魔法瓶を発売。」『日経産業新聞』1985-03-25, p. 14.

「日本酸素、真空技術事業を拡充——魔法瓶に続き新断熱材開発、100億円事業に育成。」『日経産業新聞』1982-04-21, p. 13.

「日本酸素、真空断熱調理鍋——魔法瓶の機能、鍋にも（生活市場を狙え）」『日経産業新聞』1990-04-20, p. 30.

「日本酸素、米社の事業買収——家庭・アウトドア用品部門。」『日本経済新聞』1989-06-16朝刊, p11

「日本酸素、冷凍食品・魔法びんヒット——四技術核に異分野へ（ニューマーケティング）」『日経産業新聞』1984-06-04, p. 15.

「日本酸素「サーモス事業部」——調理器具・アウトドア用品に力（あいであ工房）」『日経流通新聞』1994-04-09, p. 5.

「日本酸素では——親しみやすさに的（広告戦略）」『日経産業新聞』1982-12-08, p. 5

「日本酸素の保温鍋「シャトルシェフ」——火からおろして調理（開発トピックス）」『日経流通新聞』1990-01-18, p. 17.

「[平成MONO図鑑] 真空断熱ケータイマグ 「じか飲み」への抵抗感薄れ」『読売新聞』2019-02-03, 東京朝刊, p. 3.

「魔法びんで体質転換——日本酸素、若い力を活用（マーケティングNOW）」『日経産業新聞』1986-10-08, p. 23.

「魔法びんは日本技術で、日本酸素、サーモス買収完了——会長以下4人を派遣。」『日経産業新聞』1989-09-02, p. 5.

「魔法瓶——ステンレス製は倍々、業界に“素材革命”の波（この業界）」『日本経済新聞』1985-07-06, 朝刊, p. 11.

#### 〈オンラインアクセス〉

サーモス株式会社 (<https://www.thermos.jp/company/history/products/>) (参照 2024-01-10)

日本酸素ホールディングス (<https://www.nipponsanso-hd.co.jp/>) (参照 2024-01-10)

「サーモス 片岡有二社長 (1-4) マイボトルブームを牽引する魔法瓶メーカー」『日刊ゲンダイDIGITAL』2022-09-06 (<https://www.nikkan-gendai.com/articles/view/money/310875>) (参照2024-01-10)

「廃業寸前から業界トップへ！サーモス復活の舞台裏：読んでわかる「カンブリア宮殿」」『テレ東プラス』2022-07-07 (<https://www.tv-tokyo.co.jp/plus/business/entry/2022/026274.html>) (参照 2024-01-10)

「年間サーモス王決定戦 7月15日 第8回 第4問」

(<https://www.club-thermos.jp/thermosking/comment>) (参照2024-01-10)

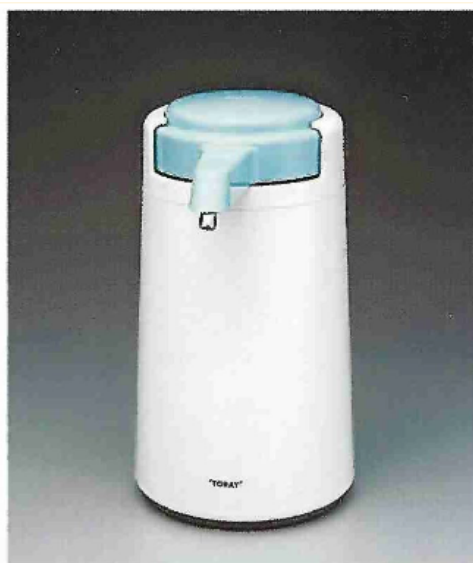
「年間サーモス王決定戦 5月1日 第3回 第3問」

(<https://www.club-thermos.jp/thermosking/comment>) (参照2024-01-10)



# Appendix

## 1. 東レ「トレビーノ」の製品変遷



1986 年発売当時のトレビーノ（東レ HP より）



トレビーノ・ミニ（読売新聞 2018.11.11 より転載）



トレビーノ・スーパーミニ（東洋経済オンライン 2016.5.31 より転載）

## 2. 家庭用ラップの変遷（クレハ HP、旭化成 HP より転載）



魚肉ソーセージに使用されたクレハロン



発売当初のクレラップ



発売当初のサランラップ



クレラップ（1973）  
パッケージデザインが花柄に変更



サランラップ（1966 年）



リニューアル後の「NEW クレラップ」（1989）



サランラップミニ（1970）

図表 1：「NEW クレラップ」リニューアル以降、頻繁に改良が行われている

	「サランラップ」の製品改良・リニューアルの推移		「NEWクレラップ」の製品改良・リニューアルの推移	
1989			リニューアル	デザインを一新、V字型刃、巻き戻り防止ストッパー
1990	リニューアル	パッケージをリフレッシュ、巻き戻り防止ストッパー、飛び出し防止ストッパーの改良		
1991				
1992				
1993	リニューアル	デザインを一新、内刃（直線）、刃の両端に赤いテープの付与、飛び出し防止ストッパー、表記の改良		
1994	リニューアル	化粧箱の波線、黄色いフラップの設置	リニューアル	折り返しフラップ、ミシン目追加
1995			リニューアル	飛び出し防止フラップ
1996				
1997	リニューアル	コンパクト50（30cm幅×50m、22cm幅×50m）の発売、飛び出し防止ストッパーの自動セット、3つの凸面加工など	リニューアル	巻き戻り防止ストッパーの改良、切り口の親指マークのエンボス化
1998				
1999				
2000	企画品	40周年記念「サランラップ」の限定生産		
2001				
2002			リニューアル	デザインの変更、化粧箱の強度の向上、巻き戻り防止ストッパーの改良
2003				
2004	リニューアル	デザインを一新、カチッとロック、コンパクト化、飛び出し防止ストッパーの改良、凹面加工とニスの塗布、表記の改良	リニューアル	デザインの変更、つまめるフラップ、巻き戻り防止ストッパーの機能強化
2005			リニューアル	飛び出し防止ガード、コンパクト化、化粧箱のUVコート
2006	企画品	ふるさと自慢：北海道、東北第一第二弾、四国第一第二弾	リニューアル	きちんとキレ密、巻き戻り防止ストッパーのエンボス化
2007	企画品	ふるさと自慢：北海道：プロ野球球団とのコラボレーション、東北第三弾、四国第三第四弾	リニューアル	きちんとキレ密のオープン化、クラッシュプル機能、刃の取り出しやすさの改良
2008	リニューアル限定品	デザインを一新、波型フラップ、巻き戻り防止フラップ、フィルム密着の安定性向上、EU-PL対応、ブラ刃限定生産	リニューアル	植物由来プラスチック刃の採用、巻き戻り機能の変更
2009			リニューアル	デザインおよびロゴの変更、エンボス加工
2010			リニューアル	デザインの変更、上巻線エンボス加工、底エンボスの改善
2011			リニューアル	つまめるフラップの大型化、化粧箱の天面・正面のエンボス加工、サイドフラップの改良
2012			リニューアル	デザイン変更、つまめるフラップの改良とニスの塗布、化粧箱の天面ニスの改良
2013			リニューアル	デザイン変更、化粧箱の天面・前面のエンボス加工、フラップ部のニスの改良
2014	リニューアル	デザイン一新、金属刃の形状の改良、ミシン目の改良	リニューアル	表記の変更、化粧箱の天面・全面にトッドニス加工、フラップ部のニスの改良
2015			リニューアル	表記の変更、巻の端部の形状変更、つまめるフラップの形状変更
2016				
2017			リニューアル	デザインの変更、巻き戻り防止ストッパー・ニスの変更
2018	リニューアル	M字型刃の採用、引き出しテープの改良、コンパクト化		
2019				
2020			企画品	60周年記念「NEWクレラップ」の限定生産

(注) (1) 「サランラップ」の化粧箱の表記の細かな変更や銘柄を限定した小規模な改良については省略している。  
(2) 「NEWクレラップ」は2004年から2015年にかけて毎年リニューアルを実施しており、クレハはこの点を強く訴求している。  
(出典) (株)クレハニューズリリース、内呂・販売革新編集部(1989)、平林(1990)、中村(1998)、NTTコムウェア【編】(2008)、佐藤(2008)、日本バイオペラスチック協会【編】(2009)、新生出版社編集部【編】(2010)、成美堂出版編集部【編】(2010)、旭化成(株)プレスリリース、A-SPIRIT各号、遠田(1993)、消費と生活者【編】(1993)、日本経営協会編集部(1995)、生活情報センター編集部(2005)、田中(2008)、日経デザイン【編】(2013)、鈴鹿地区60年史(2013)、佐々木(2015)、流通向けパンフレット(2018)よりリニューアル・製品改良に関する情報を筆者が照合・勘案し、作成した。

沼賢二（2021）より転載

4. サーモスのステンレス魔法瓶の変遷（サーモス HP、タイガー魔法瓶 HP より転載）



発売当初の「アクト・ステンレスポット」



タイガー魔法瓶への OEM 供給で販売したダブルステン<ピックサーモス>





1982 年発売 ニッサン・ステンレス魔法瓶「シャトル・ミニ」



(株) グロリアマホービン製  
作所



(株) 五世製作所



サン印マホービン製作所



ZOJIRUSHI

象印マホービン (株)



TIGER

タイガー魔法瓶

タイガー魔法瓶 (株)



タケフジ産業 (株)



ダイヤ魔法瓶工業 (株)



ディック家庭機器 (株)



東新プレス工業 (株)



ナショナル魔法瓶工業 (株)



ピーコック魔法瓶工業 (株)



(株) ヨット魔法瓶製作所

1983 年当時のステンレス魔法瓶メーカー (製造販売会社)

「日本の魔法瓶」(全国魔法瓶工業組合創立 30 周年記念出版誌・掲載順)

(<http://mahobin.org/episode.html>)