

〈論 説〉寄 稿

芳香・消臭製品の事業展開に関する一考察

—マーケティング競争のデュアリティと「戦略の窓」の視点から—

坪 井 明 彦

A Study on Business Development of Fragrance and Deodorizing Products

From the perspective of The Duality of Marketing Competition and “Strategic Windows”

TSUBOI Akihiko

要 旨

マーケティング競争には2つの局面がある。すなわち、現在の競争に勝とうとしてさまざまな手を打っていくという側面と、将来の競争に向かってそうした状態から抜け出していこうとする側面である。企業間のマーケティング競争をこの「漸進的成長の世界」と「革新的発展の世界」の入れ替わりとしてとらえるという考え方がある。また主体は環境を見えるようにしか見ないという「戦略の窓」概念がある。この2つの概念枠組みから、日本における芳香・消臭製品における各社の事業展開を見ることで、その競争状況を的確にとらえることができるかを検討した。

Abstract

Marketing competition has two phases. One is to take various steps to win the current competition, and the other is to try to get out of such a situation in preparation for future competition. There is a view that marketing competition among companies can be viewed as transitions between this "world of incremental growth" and the "world of innovative development". There is also the "Strategic window" concept, in which the subject sees the environment only as it can see it. From these two conceptual frameworks, we examined whether we could accurately capture the competitive situation by looking at the business development of each company in aromatic and deodorizing products in Japan.

I. はじめに

二瓶（2012）は企業の事業活動（マーケティング活動）が持つ二面性、すなわち、現在の競争に勝とうとしてさまざまな手を打っていくという側面（「現在の競争状況」と、将来の競争に向かってそうした状態から抜け出していこうとする側面（「将来に向かっての競争的選択」）があることを明らかにし、前者を「漸進的成長の世界」、後者を「革新的発展の世界」と呼んでいる。そして、こうした二つの局面の入れ替わりとして事業活動を展開する「事業活動の理念型的理解」に照らして現実を見ることで、現象を的確に捉えることができるとしている（p 6-7）。そして、その考え方を、「デュアリティ」と、「主体は環境を見えるようにしか見ない」という二点にまとめ、その妥当性を、実際の業界に当てはめることで、読者自ら検証してほしいと述べている。本稿の目的はその検証である¹⁾。

本稿では、二瓶（2012）で提示された思考枠組みを整理したうえで、それらを消臭・芳香製品の業界に当てはめて検討することで、消臭・芳香製品にかかわる企業の事業活動のこれまでの展開を整理し、今後の展開についてのインプリケーションを得ることを目的とする。したがって、二瓶（2012）の引用が長くなるが、まずはその思考枠組み、すなわち「デュアリティ」と、「主体は環境を見えるようにしか見ない」という二点（p 7）をまとめよう。

II. 鍵概念の整理

(1) デュアリティ—漸進的成長と革新的発展

アンゾフ（H.Igor Ansoff）は、「成長ベクトルというのは、現在の製品-市場分野との関連において、企業がどの方向に進んでいるかを示すものである」（アンゾフ1969：p136）として企業の成長の方向を4象限の図で示した。市場と製品の軸²⁾をそれぞれ「既存」と「新規」に分け、企業にとっての4つの成長の方向性を示したものである（図1参照）。

市場 \ 製品	既存	新規
既存	市場浸透	製品開発
新規	市場開拓	多角化

図1 アンゾフの成長ベクトル

出所：H・I・アンゾフ（広田寿亮訳）（1969）『企業戦略論』産能短期大学出版部部 p137を一部修正。

二瓶（2012）は、この成長ベクトルを量的な成長方向と質的な成長方向に大別することができる。市場浸透は既存製品を既存市場に対してさらに売り込んでいくことで量的に拡大し成長を遂げようとするものであり、既存製品を新市場に対して売り込んでいくという市場開拓の方向性も、海外など地理的な意味での新市場であれ、性別や年齢などを基準とした別のセグメントという意味での新市場であれ、量的に拡大し、成長を遂げようとするものである。一方で、製品開発を軸とした成長ベクトルは、「多角化」を含め、基本的に差別化をベースとした質的な成長の方向性を持っている。既存の市場に対して新たな製品を開発するという事は、既存の市場に対して製品の差別化を行っているものとしている。では、製品開発と多角化の違いはどこにあるのか。

二瓶（2012）は、アンゾフの成長ベクトルの「多角化」の象限を「革新」³⁾と呼ぶ。これは、既存の製品-市場の製品ライフサイクルによって把握できるような競争状況から脱却し、独自の競争の場、独自のライフサイクルを生むような製品は「革新」と呼ぶにふさわしいと説明される。「革新」とは新たな製品ライフサイクルをスタートさせたものである。図2において、新製品-新市場のセルをマトリクスから離して描いているのはそのことを表している。また、左上の「革新」から市場浸透への矢印は、時間の経過とともに、既存製品-既存市場となっていくことを示している。

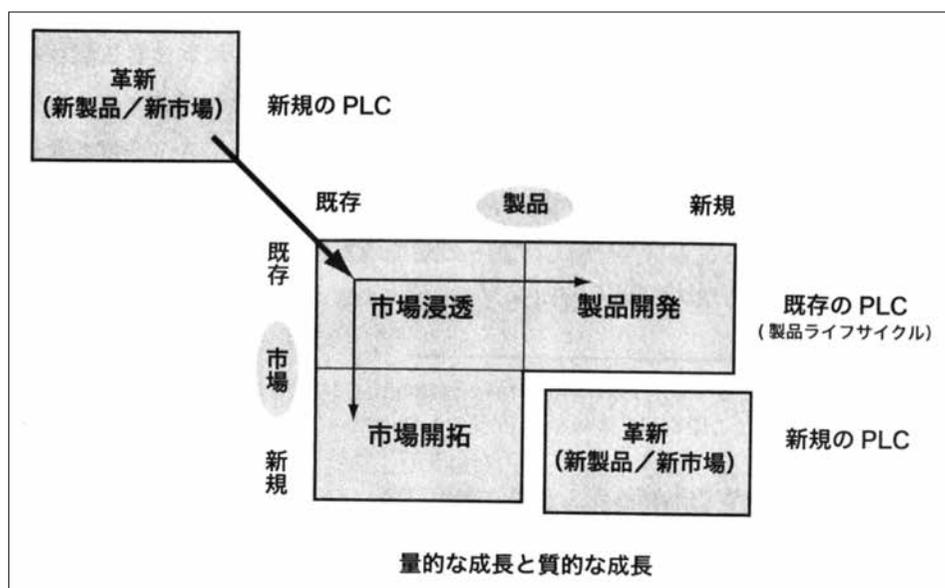


図2 企業の成長ベクトル

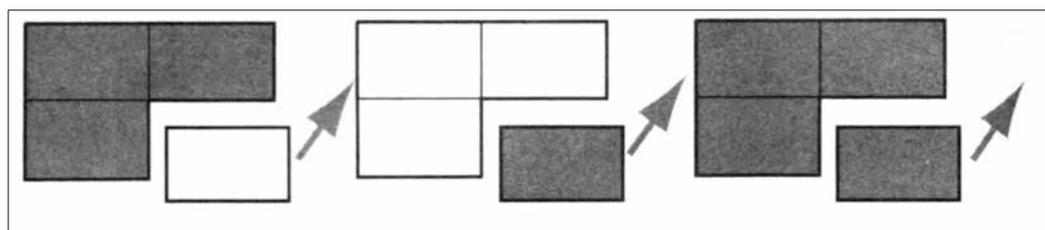
出所：二瓶喜博（2012）『マーケティング競争のデュアリティー—漸進性と革新性—』五紘舎 p 1

革新（新製品-新市場）は新たな市場の成立からスタートする。既存の事業から差別化された新規の事業として展開される製品は、市場に受け入れられヒットするとともにやがて競合他社の参入による競争に直面する。すなわち、製品ライフサイクルにおける導入から成長の局面への移行である。そうして、競争の過程で、改良製品の投入による差別化やセグメンテーションが行われていく。成長から成熟段階への移行である。成熟期においては、各社で激しい競争が展開されることになる。しかし、やがて企業は、そのような競争から脱出しようと試み、新たな製品-市場を対象とする事業が生まれる。それまでのライフサイクルから逸脱するような、まったく新規の製品ライフサイクルのスタートである（p 3）。

つまり、製品-市場においてユニークな事業も、参入企業の増加に伴う競争の激化に直面し、その競争に打ち勝つようコスト中心の量的な成長を目指していくようになる。しかし、やがてそうした力づくの競争から逃れ、新製品によって新たな市場を開拓しようとする競争行動が生じる。こうして、既存製品による量的競争から質的競争（差別化）への動きが生じる。

しかし、既に述べたように、こうして生まれた製品（革新）も、遅かれ早かれ上記のような量的競争の方向へと進み、やがて新たな革新的製品が生まれる。そして、このサイクルが繰り返されていく。それを描いたのが図3である。

図3 成長ベクトルの連続的展開



出所：二瓶喜博（2012）『マーケティング競争のデュアリティー-漸進性と革新性-』五紘舎 p 4

このように、二瓶（2012）は企業の事業活動は、二つの相容れない局面の入れ替わりによって成り立っていると捉え、それを著書のタイトルとして「マーケティング競争のデュアリティー-漸進性と革新性」と表現している。企業の事業活動（マーケティング活動）が持つ二面性、すなわち、現在の競争に勝とうとしてさまざまな手を打っていくという側面と、将来の競争に向かってそうした現状から抜け出ていくという側面という二面性である。

いわば、「現在の競争状況」と「将来に向かっての競争的選択」に関わる二面性⁴⁾であり、「漸進的成長の世界」と「革新的発展の世界」である。

一つの製品種の継続的な改良をめぐる競争から、あるときそれまでとは大きく異なる種が生まれ、市場における主導権をとっていく。多くはライフサイクルの入れ替わりをもたらし、主導的な企業も入れ替わっていく。成長ベクトルにおける新製品-新市場という、断続を伴う「革新」

的成長を導く。既存の製品ライフサイクルとは異なる（断続する）新たな製品ライフサイクルのスタートである。

漸進的進化のプロセスと断続的、すなわち革新的進化のプロセスはそれぞれ異なった性格を持った局面から構成されており、それぞれの局面には異なった論理が働き、求められる対応も異なってくる。漸進的な進化のプロセスにはコストの論理が、革新的な進化のプロセスには差別化の論理が働く。一見多様に見える企業の競争行動の局面を、漸進的進化（漸進的成長）と断続的進化（革新的発展）の二局面のくり返しのサイクルであると捉えることは、企業の競争状況や競争行動を理解するうえで有効であろう。

（２）「戦略の窓」—企業は世界をどう見るか

二瓶（2012）が「事業活動の理念的理解」のために提示した考え方の1つに、「戦略の窓」という概念がある。「戦略の窓」概念が意味するところは、以下のようにまとめられる。

ある市場が求める重要な要素と、その市場の中で競争する企業の特定の能力がフィットするのは、きわめて限られた期間においてでしかない。絶えず変化してやまない環境に対して、企業が持つ資源との関係で一瞬開く窓のようなものが事業チャンスである。製品ラインや市場領域への投資というものは、そうした「戦略の窓」が開いている期間にタイミングよく行わなければならない（Abell,1978）。

二瓶は、この「戦略の窓」概念を、環世界概念⁵⁾とアフォーダンス概念⁶⁾を交えて説明しているのだが、ここでは、その内容を簡潔に説明しておくことにとどめる。

企業は、コントロールできる資源を用いて、コントロールできない環境（市場）に働きかける。その時、働きかけが可能な範囲は、企業の持っている経営資源によって規定される。ある意味で、企業が見る事業空間は、企業の持っている資源に規定される。あらゆることが可能なのではなく、身の丈の範囲で見えてくる部分、可能となる範囲があり、企業が辿ってきたそれまでの歴史にも規定されるし、その結果蓄積されてきた経営資源にも規定される。

機会はすべての企業に等しく与えられているはずである。しかし、それを見つけることができる企業とできない企業、掴むことができる企業とできない企業が生まれるのは、こうした理由があるからである。各企業は、それぞれのバックグラウンドを背負いながら、同じ景色を異なった視点（窓）から眺め、未来の選択を行っている。主体と環境の関係は、主体が環境を一方的に見たり働きかけるということではなく、環境というものは、主体が環境の中のある対象に、どう働きかけるかによって見え方が規定される。主体と外界との間には、ある対象との関わりが深まるとともに、新たなアフォーダンス（環境が主体に対してもたらす価値や意味）が誘発され、世界の見え方が変わり広がっていくという相互性がある。主体の能力が増せば、それだけますます外界からの提供されるアフォーダンスが増大し、世界が広がり、事業機会が多く見つけられるということである⁷⁾。

会社も人間も、一定の窓を通して外の世界を見ている。何がどう見えるかは、良くも悪くも、企業がこれまでどのようにしてきて今日存在しているかに影響される。窓は、経験や知識によって形作られる思い込みや先入観であったりする。窓は、外を見ることを可能としていると同時に視界を限っているのである。このため、同じ競争環境の中においても、企業によって見えるものが違って来る。こうして、「戦略の窓」から見える外の世界と、それを見る企業主体との関係は、企業が現実的に競争できる事業分野や競争相手、実現可能な戦略、そして結果として事業の定義を規定することになる。

(3) 事業の定義と「競争市場をどこに見るか」

企業は、自社の事業をどのように捉えるのか。エーベルは、事業の捉え方として、どのような顧客層の、どのようなニーズに、どのような技術によって応えるのか、という3次元フレームを提示した。「どのような顧客層のどのようなニーズに、どのような技術によって応えるかの企業による宣言が『製品』である」(二瓶 2012 : p115) とすると、事業とは「製品」(その製品が対象とする市場を含む)の集合、つまり、自社の様々な製品群をどのように事業単位としてまとめるか、と考えることができる。最小の事業単位は、ひとつの「製品-市場」からなる事業単位であり、企業がそれらをどのように組み合わせて、企業内のひとつの事業としてみなすのか、それによって、市場の捉え方も異なれば、競合関係も異なることになる。

例えば、製品ライフサイクルや市場シェアを考えるとどのようなレベルで考えるかという「集計レベルの選択は、競争の場の選択であり、どのような『商品』をどの顧客層に提供するかという事業の定義と表裏の関係にある」(二瓶 2012 : p108)。より小さくとか、より安く、といった属性レベルの競争であれば、競争する市場は特定しやすいが、新たな事業の定義によって差別化を試みる場合、直接的に競合する市場を特定するのは簡単ではなくなる。例えば、ビールというカテゴリーから、発泡酒・第3のビールなども含むビール系飲料(ビールも含む)というカテゴリーへとといったように集計レベルを変えることは、それまでとは違う競合関係を視野に含めていくことであり、新たな競合関係を内包していくことにもつながる。

以下では、消臭・芳香製品における競争の様相についてまとめた上で、「事業活動の理念的理解」に照らして現実を見ることで、現象を的確に捉えることができるかどうか、検討する。

Ⅲ. 消臭・芳香製品における事業展開

(1) 消臭・芳香製品の変遷

室内の臭いを消す消臭用品の歴史は、1975年発売の「サワデー」(小林製薬)から始まったといえる⁸⁾。それ以前は、強い香りでトイレの悪臭をマスキングする製品が存在していたが、従来の汲み取り式を前提としていたため、水洗化したトイレでは香りが強すぎた。小林製薬は、清潔

で快適な生活空間の1つとしてのトイレにふさわしい商品として、芳香消臭剤という新たな市場を創造しようとしたという⁹⁾。

1990年ごろから芳香よりも消臭へのニーズが高まっていった。そうした中で、小林製薬はサワデーを有しながらも、1995年に「無香空間」、「消臭元」を発売している。さらに、2000年にはエステー化学（現エステー）が「消臭力」を発売している。

一方で、「部屋のにおいは布のにおい」と訴求して市場を創造した、1999年の「ファブリーズ」の全国展開以降、室内の消臭を目的とした布用消臭スプレー市場も拡大してきた。また、花王もスプレータイプの消臭剤「リセッシュ」を2005年に発売している。2005年にP&Gも置き型タイプのファブリーズを発売し、競争が激化している。そして、近年では、消臭に加えて、抗菌や除菌を訴求するものが増えている。コロナ禍になる前の2017年時点で既にこの傾向はみられた¹⁰⁾。

表1 日本における消臭・防臭の歴史

1929年	森下仁丹が口中清涼剤「銀粒仁丹」を発売。日本における口臭ケアの歴史がスタート
1968年	仁丹の新味「梅仁丹」（森下仁丹）が発売され、人気商品となる
1969年	水洗トイレ用芳香洗浄剤「ブルーレット」（小林製薬）販売開始
1974年	日本初のパウダースプレーとして「8×4」（現・花王）が登場。以降、でデオドラントスプレーのトップブランドとして君臨する
1975年	消臭芳香剤「サワデー」（小林製薬）発売
1978年	「ギャツビー」ブランドがマンダムから誕生
1985年	ペットとタバコのおいに特化した「ペット&スモーク部屋コロシ」(小林製薬) 登場
1985年	日本初の洗口液として「薬用リステリン」（ファイザー）が静岡県で発売される
1986年	「ブルーレットおくだけ」（小林製薬）登場。ロングセラー商品に
1990年	ギャツビー（マンダム）から「男性用デオドラントスプレー」と「洗顔パウダー」が発売される
1991年	「薬用リステリン」（ファイザー）全国展開
1994年	消臭成分として緑茶エキスを配合した「8×4」（現・花王）が発売される
1995年	香りのない「無香空間」（小林製薬）が30万個の大ヒット。以降、無香の消臭剤が急増。
1995年	「トイレの消臭元」（小林製薬）発売
1998年	「ファブリーズ」（P&G）を中部地方でテスト販売。翌99年に全国展開を開始。布用消臭剤のトップブランドへと成長していく。
2000年	トイレ用の置き型消臭剤「消臭力」（現エステー）発売
2001年	初のプラグ型の室内用消臭剤「消臭プラグ」（現エステー）発売

2001年	銀イオンの殺菌力を生かしたデオドラントスプレー「エージープラス」(資生堂)が発売される。「8×4」を抑え、トップブランドになる
2004年	「アニマル消臭元」(小林製薬)発売
2005年	資生堂から新生「ウーノ」登場。男性デオドラント市場で、「ギャツビー」を脅かす存在に
2005年	消臭・除菌スプレー「リセッシュ」(花王)発売
2005年	「置き型ファブリーズ」(P&G)が登場。同社初の置き型にもかかわらず、シンプルかつスタイリッシュなデザインで大ヒットとなる
2006年	ファブリーズ(P&G)に新商品「ペット用」が誕生
2012年	クリップタイプのクルマ用消臭剤「ファブリーズクルママイージークリップ」(P&G)発売
2020年	トイレ用の置き型消臭剤「ファブリーズW消臭トイレ用消臭剤+抗菌」(P&G)発売
2022年	エステーがペット用の消臭用品ブランド「エステーペット」を立ち上げペット用品に参入

出所：日経トレンドィ、2006年12月号、p72-73 および日経トレンドィ、2022年8月号p83より作成

(2) 消臭・芳香市場(対象・ニーズ)の分類

消臭用品の市場は拡大の一途をたどっている。消臭機能のついた肌着、消臭機能のついた空気清浄機など、消臭用品には含まれない製品もあり、市場を定義することは難しいが、まず、消臭・芳香製品をその対象によって、分類してみよう¹¹⁾。

消臭・芳香製品は、部屋やトイレなどの空間の消臭を目的とするものと、人や動物の体などの臭いを発するもの自体を対象とするものに分けることができる。

a、室内で使用

①衣類・布製品用(布用消臭スプレー)

ファブリーズ(P&G)、リセッシュ(花王)、ルックきれいのミスト布製品用(ライオン)(2013年2月製造終了)などが代表例である。部屋の臭いの元はカーテンやソファなど洗濯しづらい布製品についた臭いと訴え、1999年3月に発売された布用消臭スプレーのファブリーズが市場を築き上げたといつてよい。2005年8月に花王がリセッシュを発売¹²⁾。これらは、生活空間における嫌なにおいを取り除くというベネフィットを提供している。後に、空間だけでなく、グローブや靴など洗えないものの臭いを取り除くというベネフィットも訴えるようになった。

②室内用消臭芳香剤

無香空間、消臭元、クリエアー(小林製薬)、置き型ファブリーズ(P&G)、エアウォッシュ、消臭力(エステー化学)などが代表例である。エステー化学はこの市場をエアケア市場と呼んでいる。1995年に香りのない「無香空間」(小林製薬)が30万個の大ヒットをし、以降、無香の消臭剤が急増した。2005年に「置き方ファブリーズ」(P&G)が登場し、同社初の置き型にもか

かわらず、シンプルかつスタイリッシュなデザインで大ヒットとなった。これらは、空間の嫌なにおいを取り除いたり、空間にいい香りを加えるというベネフィットを提供している。

③バス・トイレ用

置き型では、トイレの消臭元（小林製薬）、トイレの消臭ポット（エステー化学）などがあり、スプレータイプでは、ルックきれいのミストトイレ用、ルックきれいのミスト浴室用（2013年2月製造終了）（ライオン）などがある。バス用に関しては、消臭・芳香というよりも除菌が主目的といえる。

④その他

冷蔵庫・冷凍庫用の脱臭剤としてはキムコ（小林製薬）、脱臭炭（エステー化学）が代表例である。キッチン用、下駄箱用、ゴミ箱用などもある。

b、体に使用

①デオドラント

8×4（ニベア花王）、エージープラス（資生堂）、バン（ライオン）などが代表的なものであるが、男性用としてもウーノ（資生堂）、ギャッツビー（マンダム）などがある。スプレーのほか、シートタイプもある。また、ボディーソープにも加齢臭対策をうたうものもある。

1974年に日本初のパウダースプレーとして「8×4」が登場し、2001年発売のエージープラス（資生堂）が制汗剤の分野で特許（銀イオン成分）を取得している。消臭・防臭と、香りをつけるタイプもあり、不快な体臭の除去がメインのベネフィットといえる。

②口臭予防

製品のタイプとしては、液状、カプセル、フィルム状、ガム、仁丹などがあり、商品としては、ブレスケア（小林製薬）、リステリン（ファイザー）などがある。1929年森下仁丹が口中清涼剤「銀粒仁丹」を発売し、日本における口臭ケアの歴史がスタートした。1969年仁丹の新味「梅仁丹」（森下仁丹）が発売され、人気商品になる。口中清涼剤としては、フリスク（クラシエ）も含まれ、製品形態としても多様である。

③足用

さらさらフットスプレー（マンダム）、エージープラスフットスプレー Ca（資生堂）などが代表例である。

c、ペット用

ペット用ファブリーズ（P&G）、無香空間スプレーペット用（小林製薬）があったが、現在ではファブリーズはペット用からは撤退している。小林製薬でも、無香空間ではなく、消臭元でペット用を販売している。また、2022年にエステーがペット用品に参入しており、エステーペット消臭トイレとしてシートやチップを販売している。

(3) 消臭・芳香の技術

消臭の方法（技術）としては、以下の方法がある¹³⁾。以前はマスクングという嫌なにおいに別の臭いをかぶせて嫌なにおいを目立たなくする方法が多かったが、近年は、臭いの原因自体を除去する方法が多くなっている。

a、物理的消臭

においのもとになる菌に消臭成分を働きかけて、菌が揮発しない、またはにおいが出ない状態にする。脱臭と呼ばれる消臭方法。

b、化学的消臭

消臭成分とにおいのもとになる菌の化学反応を利用した消臭方法。菌を中和させることにより、においを消し去る。消臭芳香剤にはこの方法が多くみられる。

c、生理的消臭

においを発する菌を、消臭用品に含まれる成分によって殺してしまう消臭方法。においの原因をもとから断つことが期待できるが、健康的といえない面もある。

d、感覚的消臭

悪臭に、それより強い香りを被せて、嫌なにおいを目立たなくする方法。マスクングと呼ばれる。悪臭は感じなくなるが、芳香剤特有の香りが強く残る。

また、製品形態で考えると、空間の消臭・芳香に関しては、置き型やスプレータイプが主流であるが、脱臭家電という形態も存在する。

(4) 芳香・消臭製品における各社の製品展開

表2は2018年10月時点で芳香・消臭製品を展開する企業の、製品群をまとめたものである。ファブリーズは2018年10月時点では、人の身体を対象とする製品は販売していないし、ペット用を販売したこともあったが、その時点では販売を中止していた。製品の展開としては、(洗えない)布、部屋、トイレ、車の空間に対する消臭に限定されている。

これに対して、花王は、リセッシュで衣類・布製品用を、8×4で体用を販売している。資生堂は、エージープラスなど、人の身体を対象とするものしか販売していない。このように、各社の事業の定義は異なっているわけだ。

表2 芳香・消臭製品の各社の展開（2018年10月時点）

		室内				ペット	体		
		衣類・ 布製品 用	室内用	トイレ 用	その他	ペット	デオド ラント	口臭 予防	足
P&G	ファブ リーズ	○	○	○	車用	●			
花王	リセッ シュ	○	△						
	8×4						○		
資生堂	エージー デオ24						○		
エステー	消臭力		○	○	車・生ゴミ・ ゴミ箱・ク ローゼット				
	シャルダ ン		○		車・クロー ゼット				
	脱臭炭		○		車・冷蔵庫・ 下駄箱・ク ローゼット・ 流しの下・食 器棚				
	クリア フォレス ト		○		車・車エアコ ン				
小林製薬	消臭元		○	○	車	○			
	サワデー		○	○	生ゴミ・車				
	無香空間	○	○	△	車	○			
	キムコ				冷蔵庫				
	ブレスケ ア							○	

注：○発売 △使用法も提唱。●かつて販売。

出所：各社のHPより筆者作成（2018年10月）

（5）P&G ファブリーズの事業展開（2018年と2022年の比較）

P & Gのファブリーズは、部屋のにおいては洗えない布製品のおいと訴え、「布製品用消臭剤の市場はファブリーズが作った」¹⁴⁾と言われるほど、革新的な製品を生み出した。これは、革新、断続的進化と捉えてよい。グローブや運動靴など、家庭における主婦以外の需要を創造することで、布用消臭スプレーの市場の活性化に貢献してきた。ここでは、P&G社のファブリーズの、2018年10月の製品の展開について確認しておく。さまざまな用途に、いくつかの形態で展開さ

れていた。

- ・布用（スプレー）
- ・部屋用（消臭スプレー、置き型消臭、置き型アロマ）
- ・トイレ用（消臭スプレー、置き型消臭、置き型アロマ）
- ・トイレ用（置き型消臭、置き型アロマ）
- ・車用（消臭スプレー、置き型消臭、車のエアコン用イージークリップ、車のエアコン用プレミアム）

さらに、布用消臭スプレーという製品に注目すると、下記のような多様なアイテムを展開していた。

- ・ファブリーズダブル除菌
- ・緑茶成分入りファブリーズダブル除菌
- ・香りが残らないファブリーズMEN
- ・ファブリーズMEN
- ・香料無添加ファブリーズ
- ・ふわりそよぐ草原の香り
- ・ふわりおひさまの香り
- ・くつろぐフローラルブーケの香り
- ・ダウニーエイプリルフレッシュの香り
- ・ファブリーズwithレノアハピネスアンティークローズ&フローラルの香り
- ・ファブリーズwithレノアハピネスダークローズ&チェリーの香り
- ・ファブリーズハウスダストクリア
- ・ムーンライトラベンダー
- ・ジャスミンドリーム
- ・プリンセスナイトローズ

これが、2022年7月時点ではどのように変化しているだろうか。ホームページ上での製品の分類¹⁵⁾としては、

- ・布用（スプレー）
- ・おそうじエイド（スプレー）
- ・空間用（ミスト）
- ・部屋用（ミスト、置き型）
- ・トイレ用（置き型）
- ・お風呂用（置き型）
- ・クルマ用（置き型、イージークリップ、スプレー）

へと変化している。2018年時点の分類と比べて、おそうじエイドやお風呂用が新たに加わって

いるが、これはファブリーズのベネフィットが消臭だけでなく、除菌も加わったことにより、「ハウスダストをまとめてかためるスプレー」や「お風呂用防カビ剤」へのファブリーズブランドの展開が可能になったと考えられる。

それでは、2022年7月時点での「布用」の展開はどうなっているだろうか。右側に○がついているものは、2018年にも存在したものである。

- ・ファブリーズダブル除菌 ○
- ・ファブリーズダブル除菌無香料アルコール成分+（プラス）
- ・緑茶成分入りファブリーズ ○（※2016年と比べて「ダブル除菌」という表記が削除されているが、パッケージには「W除菌+消臭」と表記されている。）
- ・ファブリーズあらいたてのお洗濯の香り
- ・ファブリーズダウニーエイプリルフレッシュの香り ○
- ・ファブリーズほのかなフラワーブロッサムの香り
- ・香料無添加ファブリーズ ○
- ・ファブリーズMENクールアクアの香り
- ・ファブリーズナチュラルス スレモングラス&ジンジャー
- ・ファブリーズナチュラルス ラベンダー&ユーカリ
- ・ファブリーズナチュラルス ダマスクローズ&ゼラニウム
- ・ファブリーズナチュラルス ユズ&ヒノキ
- ・ファブリーズwithレノアハピネスアンティークローズ&フローラルの香り ○
- ・ファブリーズファブリーズW除菌ウイルス除去成分最高レベル
- ・ファブリーズファブリーズW除菌+消臭プレミアム清潔なランドリーの香り
- ・ファブリーズファブリーズW除菌+消臭プレミアム無香料

これをみると、基本的なアイテムは維持しつつ、除菌の強化されたアイテムの追加と、芳香系のアイテムの変更が見て取れる。また、2018年に並列で並べられていた「ファブリーズハウスダストクリア」はおそうじエイドの категория に変更されたと考えられる。

VI. 芳香・消臭製品の事業活動の理念型的理解

(1) デュアリティー—漸進的成長と革新的発展

消臭・芳香というニーズに対しても、技術にしても、製品形態にしても、様々な方法がありうる。様々な企業から、様々な技術を用いた、様々な製品形態が存在している。各社は、市場をどのようにとらえているのだろうか、また、競争相手をどのようにとらえているのだろうか。二瓶(2012)は、「将来的に業界がどのようになっていくと考えるのか、その場合、どのような競合関係が考えられるか、既存の業界を含む技術の動向はどうか、実際には誰と競争しているのか、

誰と競争するようになるのか、どのような差別化を行い有利に競争を展開しようとするのか、といったことを選択の問題」としての「事業の定義」が重要になるとしている（p94）。

「消臭・芳香剤」市場は実に多様に展開している。空間の消臭に関しては、消臭器、空気清浄機でもそのニーズを満たすことはできる。つまり、同一製品カテゴリ内の直接的な競合関係もあれば、間接的な競合関係もある。また、靴下や下着なども防臭・消臭機能をうたった製品があり、体や足用の消臭剤と競合・補完関係にあると捉えることができる。

このように様々な製品が展開され、さまざまに市場を切り取ることができる芳香・消臭剤市場における競争を、「漸進的成長」と「革新的発展」という視点から考えよう。

1975年に発売された小林製薬の「サワデー」が日本における芳香剤のパイオニアと言われる。それまでも、「強い香りでトイレの悪臭をマスクする製品が存在していたが、従来の汲み取り式を前提にしていたため、水洗化したトイレでは香りが強すぎた。日陰の存在ではなく、清潔で快適な生活空間の1つとしてのトイレにふさわしい商品として、芳香消臭剤という新たな市場カテゴリを創造しようとした」¹⁶⁾という。まさに、製品ライフサイクルのスタートである。その後、1990年頃から芳香よりも消臭のニーズが高まっていった。それに合わせて、小林製薬は自社競合となる「消臭元」を発売し、エステー化学（現エステー）が2000年に「消臭力」を発売している。芳香から消臭へという差別化は見られたが、これらは同質的な競争とみることができる。

このような市場に、1999年にP & Gのファブリーズは、部屋においては洗えない布製品のおいと訴え、（洗えない）布用消臭スプレーという新たな市場を創造した。市場における革新的発展と位置付けることができるだろう。それに対して、2005年に花王が消臭・除菌スプレー「リセッシュ」を発売し、布用消臭スプレーというカテゴリで同質的な競争が展開されることになる。一方、ファブリーズも2005年に、「置き型ファブリーズ」を投入し、トイレや部屋用の置き型の消臭剤という、「サワデー」、「消臭元」、「消臭力」などのブランドが競合する市場に参入していく。二瓶（2012）では、「革新」による製品ライフサイクルの移り変わりが想定されているが、「革新」が行われ新たな製品ライフサイクルがスタートしても、その企業が、もとの製品ライフサイクルにも参入し、量的成長もはかろうとするという現実を示している。まさに、きれいごとではなく、「利益の最大化が企業の究極のゴールだ」（楠木2010p72）ということを示している。トイレを含む部屋の芳香・消臭剤（置き型）というカテゴリにおいては、小林製薬からは、「サワデー」「消臭元」「無香空間」という3つのブランド、エステーからは「消臭力」、P&Gからは「ファブリーズ」という強力なブランド群が競合し、特に、芳香という分野に関しては、「良い—悪い」という1次元の機能の評価ではなく、「好き—嫌い」という基準での評価となるため、人の好みに合わせて、さまざまな香りが、つまりさまざまなアイテムが存在することを許容する。このカテゴリにおいては、消費者に選ばれるために、そして売り場の陳列棚のスペースを競合他社よりもより多く確保するために、非常にアイテム数が多くなっている。まさにレッドオーシャ

ンの世界である。

そして、近年のコロナ禍において、消臭スプレーは除菌や抗ウイルスを謳うものも増大している。これも、既存のライフサイクルから逸脱する「革新」となる可能性を有している。

(2)「戦略の窓」—企業は世界をどう見るか

同じ競争環境の中にも、企業によって見えるものが違って来る。それは、企業が歩んできた道や、保持している資源が異なるためである。結果として、どこの市場に参入するか、どのような製品を投入するか、あるいはしないか、という判断も変わってくる。

布用消臭スプレーというカテゴリーには、小林製薬やエステーは布用消臭スプレーには参入せず、P&Gの後に、花王が参入した。P&Gと花王が衣料洗剤の分野で競合していることと無関係ではないだろう。また、花王のリセッシュの参入時は、緑茶成分を配合している。緑茶成分は、1994年に発売した「8×4」でも利用されており、そうした技術資源の保持も影響しているだろう。また、ファブリーズは、2006年にペット用を投入しているが、その後、撤退している。一方で、エステーは2022年、ペット用の消臭用品ブランド「エステーペット」を立ち上げ、ペット用品に参入した。これらの事業展開を、なぜそのタイミングでその市場に参入したのかを外部から論理的に説明することはできないが、「革新」と呼ばれる新たな製品や新事業も、既存の製品や事業、技術や、失敗した経験も含めてのそれまでの企業の経験の影響を受けていることは間違いない。

「戦略の窓」概念を、現実に合わせて論理的に説明することは難しいが、事業機会が見えていたのにやらなかった、あるいは事業機会が見えていた社員がいるのに、権限を持つマネジメントにはその機会が見えなかった、あるいは見えていたのにそのリスクを負おうとしなかったということもある。個人も組織も、経験を積むことが、あるいは成功することが、今までしてきた経験の範囲に、あるいは既存の事業に視野を集中させ、したがって、視野を限定し、新たな事業機会に気づき、チャレンジすることを制限する面があることは否定できない（オリイリーおよびタッシュマン 2019）。

V. むすびにかえて

本稿は、二瓶（2012）で提示された思考枠組みを整理したうえで、それらを消臭・芳香製品の業界に当てはめて検討することで、消臭・芳香製品にかかわる企業の事業活動のこれまでの展開を整理し、今後の展開についてのインプリケーションを得ることを目的とした。筆者は2016年から2019年頃にかけて、芳香・消臭市場について各社のホームページや雑誌記事などから競争状況を把握し、提示した思考枠組みの中で捉えてまとめようとしていたのだが、その時は、うまくまとまらず断念していた。芳香・消臭剤の市場の状況が古いものがあるのはそのためである。

今回、時間をおいて、再度、提示された思考枠組み、すなわち、漸進的成長と革新的発展という2つの局面でマーケティング競争をとらえようということ、そして、主体は環境を見えるようにしか見ないという「戦略の窓」概念に照らして、芳香・消臭剤市場の競争状況をとらえようとした。それが達成できたかという点とは言いえない。参入している企業や展開されている製品が多様であり、各社の市場や事業を十分に整理できなかったという面もある。

何もロジックがない中で漠然と競争状況を捉えようとするよりは、「事業活動の理念型的理解」に照らして現実を見ることで、現象を的確に捉えることができるかという点では、特に、漸進的成長と革新的発展の繰り返し、すなわち、製品ライフサイクルの移り変わりという視点は、事業活動を把握する上で、一定の効果はあったとは思われるが、それ以上に、競争の展開は多様だということも事実であろう。「革新」によって新たな製品ライフサイクル(つまり、布用消臭スプレー)を生み出した後で、現実には、競争の激しい製品ライフサイクル(部屋用置き型消臭剤)に、参入するという行動もみられた。

そして、二瓶(2012)で想定されていた製品が、主に、日用品というよりも、技術的な製品が多く、例えば、性能の向上が漸進的にもたらされると同時に、ある時に、別の製品形態と捉えられるような劇的に性能が向上するような製品を想定した論理であったという面もあるかもしれない。漸進的成長と革新的発展の繰り返しを「カイゼン」と「イノベーション」の繰り返しとみている(二瓶 2012 p24)ことからそれが読み取れるだろう。

これは、価値基準が一次元か多次元かということと関わる¹⁷⁾。性能という言葉で表されるような基準は、「良い—悪い」という一次元で捉えられるため、製品間の優劣が明確となり、少数の製品しか存続しえないだろう。また、パソコンなどのように補完財と組み合わせられて使用されるような製品は、結果としてデファクトスタンダードと呼ばれるような規格に収斂していく。一方で、価値基準が多次元というものは、「良い—悪い」ではなく「好き—嫌い」の判断によって認識される。ファッション製品などが典型である。したがって、ファッション製品は、消費者の好みに合わせて多様なブランドが存続しうる。これと同様に、芳香という価値基準は「良い—悪い」の判断ではなく「好き—嫌い」の判断である。したがって時間の経過とともに「カイゼン」が進むというよりも、多様な価値(香りのアイテム)の追加という展開になったのだろう。消臭という点では価値基準は一次元かもしれないが、消臭と芳香が同一のアイテムやブランドの中で謳われていて、それをわかりにくくさせている。また、各製品の消臭レベルも明確に比較しにくいものである。そのため、消臭・芳香剤に関しては、「良い—悪い」という判断ではなく「好き—嫌い」という判断になっている。この点も、芳香・消臭剤の競争状況を、「事業活動の理念型的理解」に照らして見たときに、二瓶(2012)の中で提示された製品群と比べて、十分に現実を捉えきれなかった要因と思われる。

(つばい あきひこ・高崎経済大学地域政策学部教授)

注

- 1) 本稿は、2016年から2019年にかけて、二瓶喜博先生（亜細亜大学経営学部名誉教授）と首藤禎史先生（大東文化大学経営学部教授）との研究会を実施していた際の成果である。
- 2) ミッションと製品という軸を使っている著作もある。
- 3) 二瓶（2012）の「第2章：革新と企業者概念」において、シュムペーターに依拠しながら、「革新」概念、「成長」概念、「発展」概念を説明している。
- 4) チャールズ・A・オライリーとマイケル・L・タッシュマン（2019）は『両利きの経営「二兎を追う戦略が未来を切り開く」』の中で、現在の事業の成功のためには「深化」が重要であり、将来のためには「探索」が必要であるとしている。成熟型の事業の成功要因は漸進型の改善、顧客への細心の注意、厳密な実行だが、新興事業の成功要因は、スピード、柔軟性、ミスへの耐性であり、その両方ができる組織能力を「両利きの経営」と呼ぶ（p29）とする。
- 5) ヤーコブ・フォン・ユクスキュル（1973）『生物から見た世界』
- 6) 佐々木正人（1994）『アフォーダンス—新しい認知の理論』岩波書店
- 7) 主体の能力が増せば、外界から提供されるアフォーダンス、すなわち、主体にとっての環境の価値や意味が増大し、世界が広がるということであるが、既存事業の成功が新たなチャレンジを制限したり、既存事業の範囲に視野を狭めるという面もあるだろう。
- 8) 日経トレンディ、2006年12月号
- 9) NIKKEI DESIGN 2014年5月号
- 10) NIKKEI DESIGN 2018年6月号
- 11) 日経トレンディ、2006年12月号、p69
- 12) 花王は2000年にトヨタ自動車などと共同の販促政策「ウィル」プロジェクトの一環として布用消臭スプレーを販売したが振るわなかった。理由は、ターゲットを若い女性に絞り込んだためとされる。
- 13) 日経トレンディ、2006年12月号、p69
- 14) 日経ビジネス2000年10月16日号、p86
- 15) ホームページ上に項目としては記載されていないが、（ ）内に製品形態を示す。
- 16) NIKKEI DESIGN 2014年5月号、p102
- 17) 和田充夫（2002）『ブランド価値共創』同文館 p102参照。

参考文献

- Abell,Derek F. (1978) , Strategic Windows Journal of Marketing, July 1978 p21-26
エーベル（石井淳蔵訳）（1984）『事業の定義—戦略計画策定の出発点』千倉書房
D・H・エイベル（小林一・二瓶喜博訳）（1995）『デュアル・ストラテジー—混迷の時代を生き抜く戦略』白桃書房
H・I・アンゾフ（広田寿亮訳）（1969）『企業戦略論』産能短期大学出版部
楠木健（2010）『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済
二瓶喜博（2008）『製品戦略と製造戦略のダイナミクス』五紘舎
二瓶喜博（2012）『マーケティング競争のデュアリティー—漸進性と革新性—』五紘舎
佐々木正人（1994）『アフォーダンス—新しい認知の理論』岩波書店
チャールズ・A・オライリーとマイケル・L・タッシュマン（入山章栄監訳）（2019）は『両利きの経営「二兎を追う戦略が未来を切り開く」』東洋経済新報社
和田充夫（2002）『ブランド価値共創』同文館