

住宅機器の 流通チャネル戦略と マーケティング

日本学生経済ゼミナール大会住宅機器班

安藤研太郎 乾直人

中藤由佳 渡邊歩美

もくじ

1.はじめに

2.トイレ市場について

3.各社の歴史と流通経路

4.問題提起

5.仮説検証

6.まとめ

1.はじめに

私たちの生活の周りには、様々な財が溢れている。特に住宅や住宅機器は生活には欠かすことのできないものであり、その役割は大きい。そこで私たちは、住宅機器の中でもトイレという財に焦点を当てた。その理由は 2 つ。1 つはトイレというのはどのように流通されているのかがあまり明らかではなかったことである。なぜならトイレという財は住宅等に既に設置されているが故に、我々エンドユーザーが購入することがなく、流通ルートが分かりにくいのである。2 つ目は、住宅機器の中でも特にトイレという財は、TOTO と INAX の 2 社による寡占市場であったが、近年、電機メーカーである Panasonic がその地位を脅かしている。このような点で、トイレ市場は異質でありながら、先行研究があまりなされていないことからこの市場に目を向けた。

今回の研究ではこうした変化について、TOTO、INAX、Panasonic の 3 社を中心に、

- トイレの市場についてとその性質
- 各社の歴史と流通経路、
- 4P 分析

と様々な外部環境を踏まえて分析を行い、問題提起、仮説の設定・検証をしていく。

では最初に、トイレの市場をみていく。

2.トイレ市場について

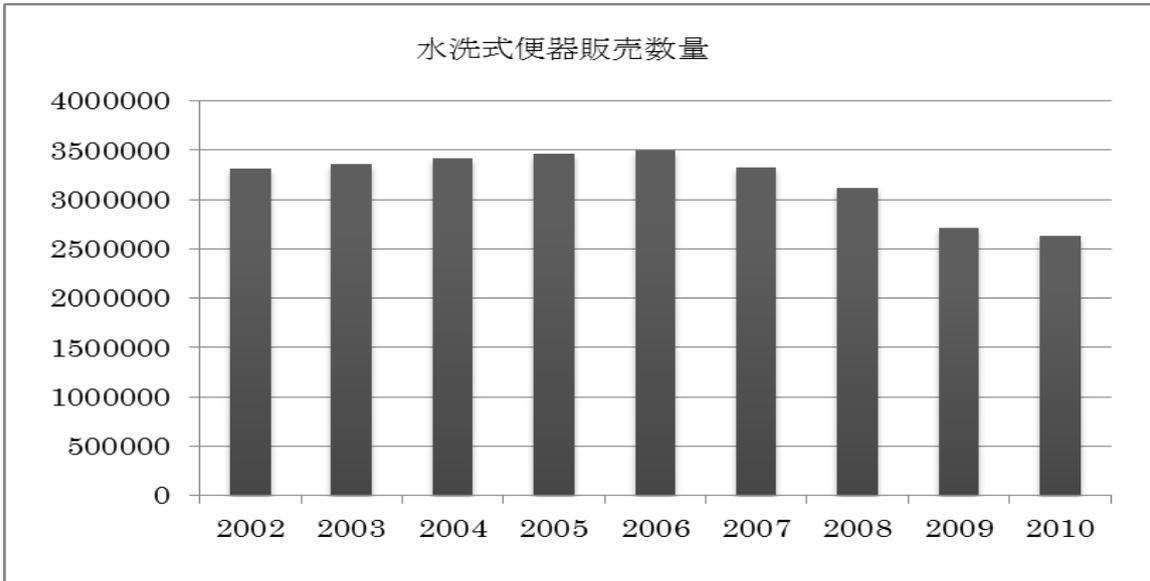
トイレは衛生陶器とよばれ、汲み取り式として使われる非水洗式と水洗式に大別される。今回の研究で扱うトイレとは、水洗式の大便秘器と小便器である。

従来、トイレは家を建てる際に必ず設置されるものでありながら、エンドユーザーの認識として、トイレは流れさえすればよかったため、住宅設備の中ではあまり重要視されてこなかった。さらに、トイレは施工を伴うためエンドユーザーに販売することはなく、メーカーにとって主な顧客は、特約店を経由して、水道工事店や工務店となる。

日本のトイレ市場は、長年 TOTO と INAX による寡占市場である。その理由は、参入障壁が高いことが挙げられる。他社にとって、技術、設備、開発力、流通チャネルなどを総合して考えた場合、この市場にあえて参入するメリットが見出しにくい。また、水洗式便器の販売数量は 2006 年から年々減少傾向にある。(図表 2-1 参照) その理由としては住宅設備の需要の 6 割を占める新築着工戸数が低迷していることが挙げられる。

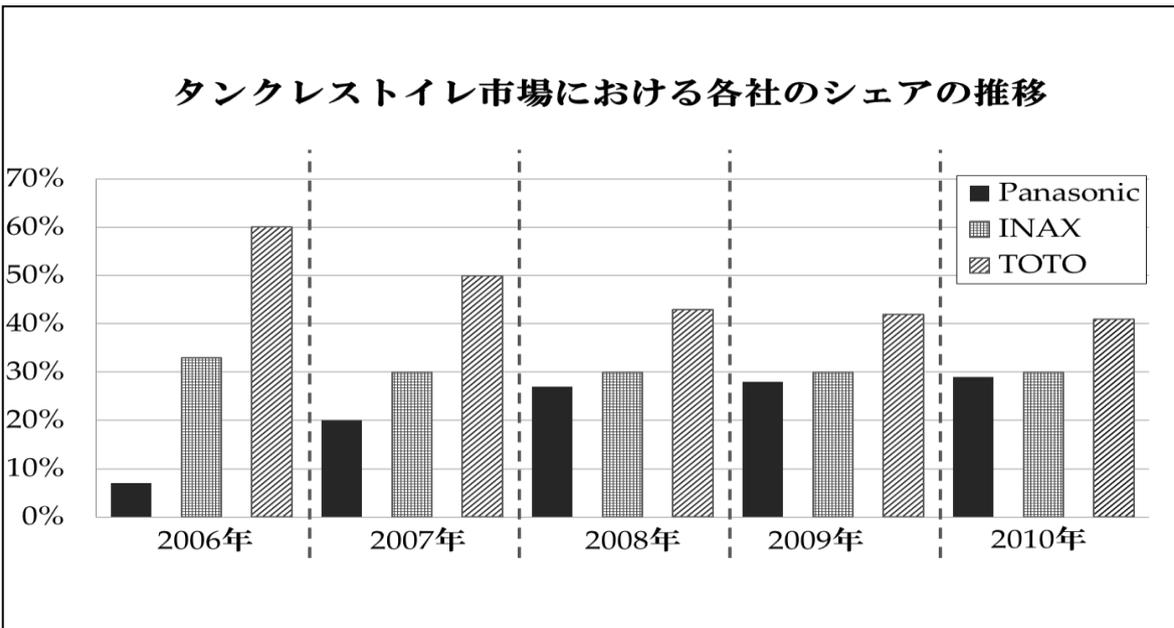
そのような低迷しているトイレ市場で唯一成長している分野が、タンクレストイレ市場だ。タンクレストイレとは、貯水タンクのない水洗式便器のことである。タンクレストイレ市場における各社のシェアの推移を見てみると 2006 年に約 6 割だった TOTO のシェアは 2010 年には 4 割にまで減少している。INAX は、2006 年から 2010 年までほぼ横ばいの約 3 割である。これらとは対照的に 2006 年は 1 割にも満たなかった Panasonic のシェアは 2010 年には 3 割にまで上昇している。(図表 2-2 参照)

図表 2-1



出典：日本経済産業省 HP、「窯業・建材生産動態統計年報（2002年～2010年）」
[\(http://www.meti.go.jp/\)](http://www.meti.go.jp/)、2012年10月14日取得。

図表 2-2



出典：『月刊ファクタ』、2011年1月号、12月20日発行の本文を参照して作成。

3.各社の歴史と流通経路

最初に本研究の対象である TOTO、INAX、Panasonic の歴史を見ていくことで、各社はどのようにシェアを確立してきたか、どのような戦略をとってきたのか、そしてトイレ市場でシェアを奪うには何が重要なのか、これら 3 点を重点的に概観していく。

3-1. TOTO

TOTO の起源は、世界最大のセラミックス企業グループである森村グループに始まる。森村グループは、1904 年 1 月、日本陶器合名会社（現在のノリアケカンパニーリミテド）が創立されたことから始まり、その後 1917 年 5 月に同社の衛生陶器部門を分離して東洋陶器株式会社（現在の TOTO）が設立された。

日本陶器合名会社（以下日本陶器）の初代社長大倉和親は、明治 36 年に、これまですべて輸入に頼っていた衛生陶器の国内製造を思い立ち、ヨーロッパへ渡った。その後、国産化の第一歩として日本陶器の工場の隅に製陶研究所を設け、衛生陶器の開発に乗りだし、多くの試作・試販を行った。1913 年以降 1916 年 10 月までに試作されたのは、水洗式大便器・小便器を合わせて 2681 個であった。

衛生陶器を試販した結果、建築業者から「輸入品に比べて遜色なし。」という評価を受け、1916 年、北九州の小倉に工場を建設し、1917 年 6 月から操業を開始した。そして 1919 年 5 月、日本陶器の衛生陶器部門を分離して TOTO が設立された。

1918 年から始まった衛生陶器の本格販売にあたって、TOTO がまず始めに行わなければならないのは、水道工事業者、販売店、ユーザーに対する何種類ものパンフレットの作成であった。当時、衛生陶器という製品は全く新しいもの¹で、一般には未知の商品であったため、需要を喚起するのが容易なことではなかった。そこで、製陶研究所時代から衛生陶器国産化の研究開発に協力した水道工事業者、輸入暖房器具取扱業者、陶磁器販売会社などを中心に、恒常的なルートの開拓を積極的に行っていた。

しかし 1923 年、予期せぬ事態で衛生陶器は広く認知されることとなった。関東大震災である。これによって家屋やビルの多くが倒壊し、その後に発生した火災で被害はさらに拡大した。それに伴い、バラックなどを建設させるための東京再建案が計画された。さらに市内の住宅復旧も始まったことで、ビルや住宅などの需要が増加するとともに、衛生陶器に対する需要も大幅に増加し、それによって衛生陶器は浸透した。その後衛生陶器は形状や品質の改善を繰り返し、製品の多様化が進んだ。

そうした中で TOTO は販路拡張のため、これまで東京と大阪の 2 ヶ所のみだった出張所を、名古屋にも設置した。さらに札幌・函館・小樽・仙台・新潟・酒田で水道工事店や販売店などを通して販路の拡張を進めていった。また新たに広げた販売店に対しては水道工事業者と建築設計者との仲を出張所がとりもち、取引店へも様々な販売施策を講じた。その結果、TOTO は水道工事業者や販売店などのチャンネルを全国百数十店にまで広げ、力を

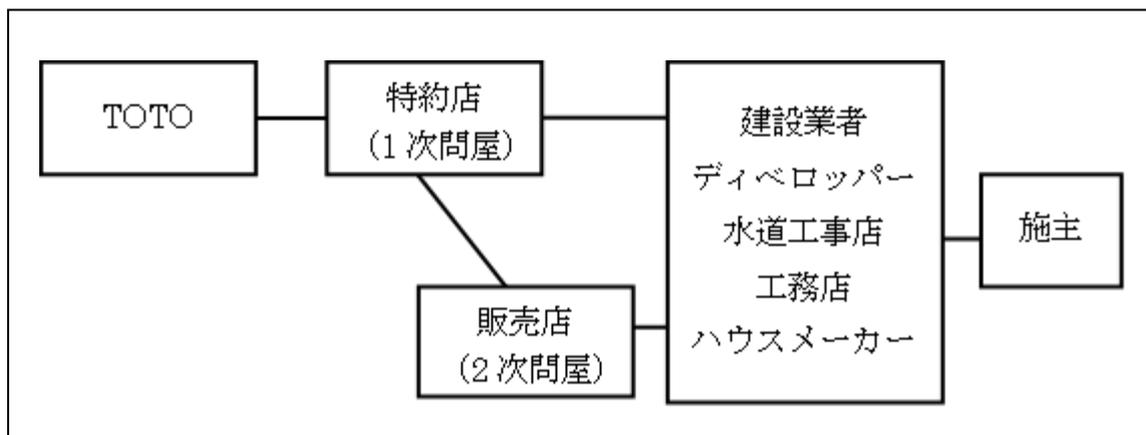
¹ 当時は木製のトイレが一般的であった。

つけていった。

そして第一次世界大戦による復興需要と占領軍特需によって再び需要が増加した。しかし当時の TOTO の生産能力ではその大量の需要に対応することができず、超過需要が発生したため、TOTO は茅ヶ崎衛陶工場の増設と、第 3 の拠点として滋賀工場を建設し、増大した需要に対応するための量産化へ向けて、研究と改良を重ねた。これと並行して販売網の強化と販売店の組織づくりも進められていった。TOTO は創業初期、主な需要の発生元は大手設計業者であったが、昭和にはいると卸問屋や小売店の取扱高が増加し、そこへ納入するケースが増えてきた。販売経路がしっかりと整備がなされていなかったため、施工業者と大手卸売店との併売方式がとられていたのである。しかし戦後の特需によって、施工業者などとの直接取引には限界があることに気付き、在庫や配送をしてもらうための大手問屋が必要となってきた。そこで TOTO は大手卸売店を中心に特約店制度化を検討し、全国で 51 店の特約店を選定し、特約店制度（図表 3-1 参照）をスタートさせた。

こうした流通チャンネルが現在の TOTO の流通チャンネルの基盤となっており、一般的な衛生陶器のチャンネルとなっている。この後何度も販売網の再編や工場の増設を繰り返した TOTO は、このチャンネルの広さ・深さと生産技術を競争優位とし、創立後から今まで圧倒的なシェアを維持し続けることができています。

図表 3-1 TOTO の流通ルート



出典：TOTO RECRUITING INFORMATION ホームページ
(<http://www.toto.co.jp/saiyo/new/about/index.htm>)、
2012年10月12日取得。

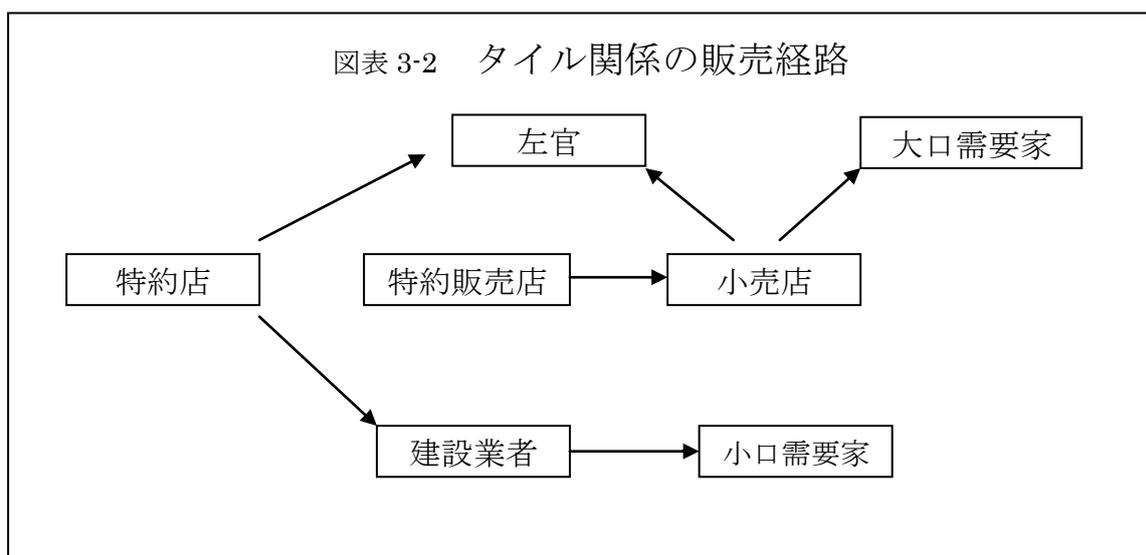
3-2. INAX

INAX の前身である伊奈製陶株式会社は 1924 年に創業、タイルメーカーとして出発した（現在、世界最大のタイル製造会社）。創業者は伊奈初之丞。衛生陶器の製造に着手したのは、終戦後の 1945 年のことである。衛生陶器の製造には鑄込技術²が必要不可欠になるの

² 水と粘土を混ぜた液状のものを石膏の鑄型に注ぎ込んで成形すること。

だが、こちらについては、戦時中の軍需要耐酸坩堝³生産により、経験と研究を積み重ねてきたため、製造が可能であった。1946年には進駐軍の宿舎及び兵舎用として衛生陶器の大量需要が起こり、業界は大いに活気を帯びた。

INAXのタイルの販売方法は、大都市に特約店を設けて販売員は集金も兼ねて定期的に出張し、遠隔の都市においては通信販売という形をとっていた。つまり主に特約店を経由する流通経路（図表3-2参照）をとっていたのである。そして昭和初期50店に過ぎなかった販売店数が、昭和14年の最盛期には120店までに増加した。



出典：『建築陶器・伊奈製陶』、ダイヤモンド社、1969年、p.150。

実はこの独自のタイルの流通経路を持っていたことが、INAXのトイレ市場参入にあたって非常に重要となってくる。なぜなら、タイルの受注先である建造物に対して、トイレも同時に受注することができるからである⁴。トイレの販売は流通チャネルの構築が何よりも重要となるのだが、後発のINAXは既存の流通チャネルを活用することが可能だったため、市場に食い込むことができたのである⁵。また戦後復興建築の必需品として需要が大きかったことも追い風となった。しかし、それでもINAXにとってTOTOの存在は非常に大きく、シェアも圧倒的にTOTOが大部分を占めることになる⁶。

INAXの流通チャネルも特約店を経由するのだが、先発のTOTOが既に全国に強力な流通経路を構築していたため、INAXのシェアは1割程度にとどまっており、「何もしなければTOTOに決まる」とさえ言われていた。そこで、INAXはTOTOと差別化を図るために独自の流通チャネル戦略を行ったのである。前述したように、トイレの販売は特約店を経

³ 酸やアルカリに強く、ロケット推進に必要な高度の濃度過酸化水素製造装置に用いるもの。

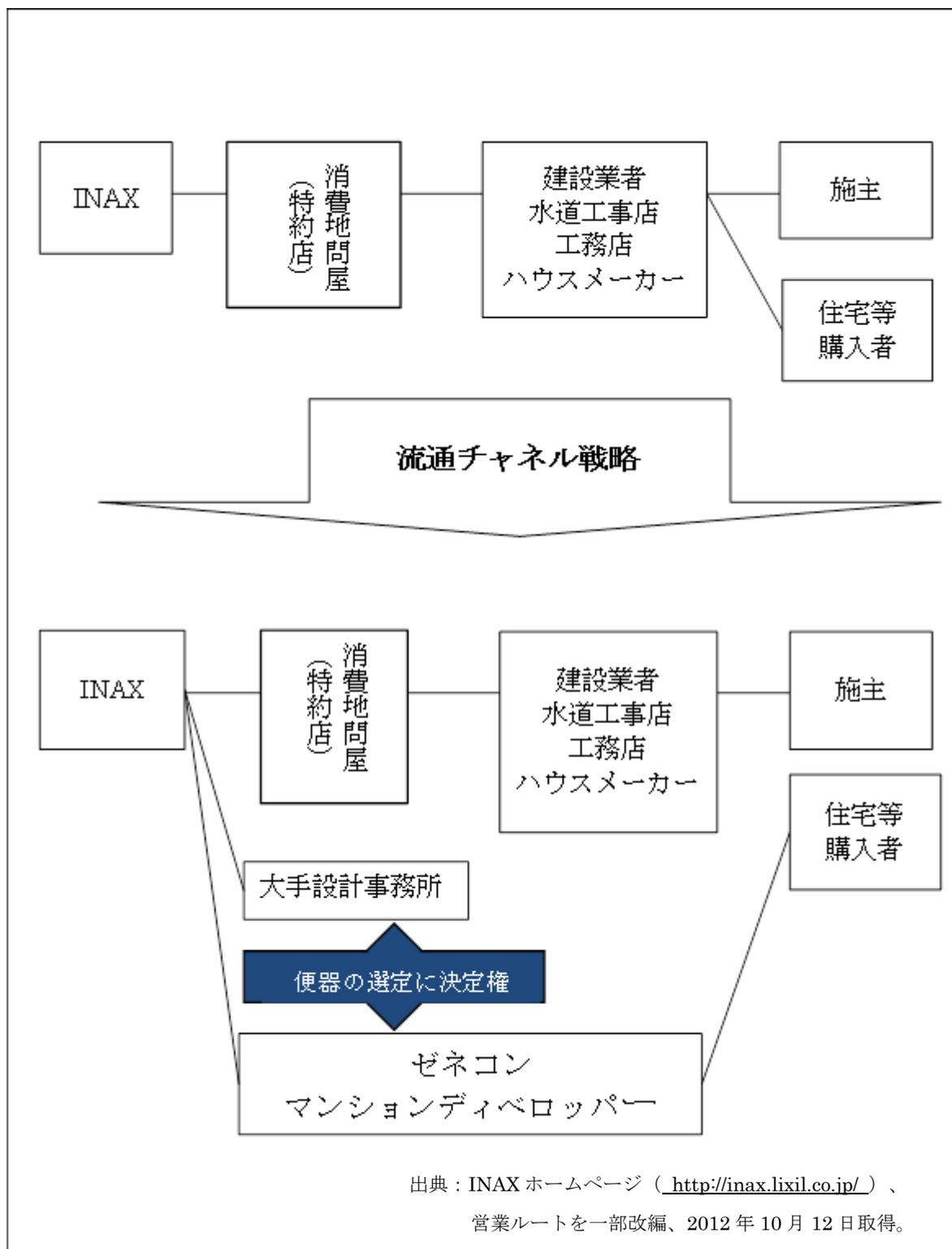
⁴ レストルームの外壁にタイルが使われる。

⁵ ダイヤモンド社『建築陶器<伊奈製陶>』、ダイヤモンド社、1969年

⁶ 国内衛生陶器市場の9割を占めていた。

由するのが一般的であるが、INAX は便器の選定に決定権を持つゼネコン、マンションディベロッパー、大手設計事務所などへ直接営業活動を行ったのである（図表 3-3）。

図表 3-3



出典：INAX ホームページ（<http://inax.lixil.co.jp/>）、
営業ルートの一部改編、2012年10月12日取得。

このように直接建築業者と取引を行うことで、TOTO と流通ルートの差別化を図ったのである。さらに INAX にとって幸運な出来事が起こる。O-157 事件である。当時（1996 年頃）INAX は抗菌に力を入れていたのだが、エンドユーザーは抗菌機能の必要性を感じていなかった。しかし O-157 事件を機にエンドユーザーの衛生に対する意識が格段に高まり、INAX の抗菌トイレの注文が殺到した。こうした幸運にも恵まれ、INAX のトイレは一般家庭にも広がり、シェアは 3 割まで上昇したのである。

現在では、さまざまな機能がトイレにはついており、各社製品差別化を図っているが、1980 年代、トイレ市場に革新を起こした TOTO のウォシュレットが発売されるまで、両社のトイレの機能に大きな違いはなく、そもそも差別化は行われていなかった。このような製品の特徴から、いかに販売ルートを確認し、差別化をするかが重要だったことがうかがえる。

現在の INAX の販売店は、ショールーム⁷、施工・アフターサービスを行う LAFA 店、カタログ通信販売を主に行っている。

3-3. Panasonic（当時松下電工）

松下電工は戦後、都市部を中心に生じていた住宅不足のという当時の時代背景から、1957 年に各種電設資材とプラスチック建材を有機的に結合させた住宅部品の総合メーカーに進出するという基本方針を打ち出して新たな事業展開をはかった。そこで、専門的に住宅事業を推進するため、1961 年 7 月に「住宅事業部」発足させ、門真本社内に製造工場を建設した。

また同年 8 月には〈松下 1 号型住宅〉を発売し、住まいづくりの総合メーカーとしての第一歩を踏み出した。その後、松下電器産業と松下電工の折半出資による「ナショナル住宅建材株式会社」が設立される。

1963 年 12 月にガラス繊維強化ポリエステルによる無臭便槽「ナショナル・クリーントイレ」が完成・発売した。トイレを施工するには、現場でそれら施工する工務店の施工技術と商品知識が必要不可欠である。そこで松下は、工務店とメーカーである松下を一本のパイプで結ぶことが必要であると考え、工務店をチェーン店にするという、既存の販売ルートに乗せて発売することで「共存共栄」の実をあげていったのである。

この松下のチェーン店制度⁸というのは、ナショナル電工チェーン店制度と新建築チェーン店制度の 2 大チェーン店制度だった。しかし、住宅関連産業の発展に伴い市場が拡大し、流通機構そのものが複雑多様化したため、新しい住まいづくりを強化する上で、住宅設備商品の施工面に独自の専門工事ルートを整備・充実・強化させる必要があると考えた松下電工は 1970 年に「松下電工住宅設備チェーン制度」を発足させた。このチェーン店の対象となったのは、水道・タイル・風呂などの施工に携わる設備工事店で、対象となった商品

⁷ 販売は行っておらず、施行は工務店等へ委託する。

⁸ 松下は電気配線などに携わる電気工事店をチェーン店化して販売網の強化を図った。

はポリバス・ホーローバス・洗面ユニット・浄化槽・クリーントイレなどの水関連の設備商品であった。

1973年、好調だった住宅市場が石油ショックにより打撃を受け、新築住宅着工数が大幅に減少した。そこで、松下電工は翌年に「増改キャンペーン」を展開した。これは、増築・改設・改築・改装・取替補修の全てを包含したこれまでにない総合的な市場展開策として行われた。このキャンペーンを展開した際に、松下電工は増改市場に見合った商品をいくつか発売している。増改商品のひとつとして、1974年2月に「クリーンスイセン」というトイレが発売された。

1987年に松下電工は水洗便器の製造・販売を開始した。1989年には、製陶メーカーである北陸窯業を買収し、水洗便器事業の本格化を図った。1998年にはこれまでの便器の常識を覆す「ターントラップ方式⁹」を開発し、国の許可を得た。そこで翌年に「6リットル型ターントラップ方式」発売したが、ヒットに恵まれず松下電工は2002年に北陸窯業を売却した。

その後松下電工は、洗浄方式にターントラップ方式を採用し、従来に比べて約60%の節水を可能にした、温水洗浄便座付きのタンクレストイレ「エシエル」を発売した。当時、タンクレスの温水洗浄機能付き便器としては、業界で初めて20万円を切った。また、2005年には業界初の節電・節水仕様の省エネタンクレストイレ「エシエル・セオ」も発売している。

このように、松下電工は長年に渡り多くの便器を発売してきたが、TOTO・INAXの圧倒的な力によって、2005年まででタンクレストイレ市場のシェアはわずかに7%以下であった。更に『松下のトイレは流れない』などと酷評され、鳴かず飛ばずであった。そこで2006年に「アラウーノ」を発売。その後Panasonicはタンクレストイレ市場のシェアを、2006年の1割未満だったものを2010年には3割にまで伸ばすことができたのである。今まで2強を前に、シェアをほとんど奪う事のできなかつたPanasonicが、なぜアラウーノではシェアを奪うことが出来たのだろうか。

4.問題提起

ここでは「なぜ長年TOTOとINAXの2社で9割のシェアを占めていたタンクレストイレ市場で、これまでシェアを奪うことができずにいたPanasonicが3割のシェアを奪うことができたのか。」という問題提起をし、分析していく。比較の対象とする製品は各社の主要製品を選んだ。TOTOはネオレストシリーズから(1993年4月から発売開始)、INAXはサティスシリーズ(2001年4月から発売開始)、Panasonicはより詳しく解明するため

⁹ 一般的には固定されている便器の水をせき止めるトラップと呼ばれる部分を、ゴム製の管とモーターを組み合わせ、ターンさせて水を流すという方式。これによってこれまでの便器の常識を覆す節水を実現させた。

にエッセル・セオ（2005年11月発売）とアラウーノシリーズ（2006年12月から発売開始）の2つを取り上げる。

それでは各企業の製品を4Pの視点から分析をする。

4-1.4P分析

4Pの視点から比較することで、なぜPanasonicがタンクレストイレ市場において3割のシェアを奪うことができたのかを分析していく。対象商品としてTOTOは1993年4月に発売されたネオレスト、INAXは2001年4月に発売されたサティス、Panasonicは2005年11月に発売されたエッセルセオ、2006年12月に発売されたアラウーノを挙げ、比較する。

4-1a.Price

まず初めに、Price（価格）を比較する。各社シリーズ製品の最低価格を基準に比較を行った。それをまとめたものが図表4-1である。TOTOのネオレスト、INAXのサティス、Panasonicのエッセルセオは200,000円前後の価格設定となっているが、Panasonicのアラウーノだけが20万円を切っていることがわかる。

図表 4-1 Price

<p>TOTO ネオレスト 【1993年4月発売】</p>  <p>225,000円～</p>	<p>INAX サティス 【2001年4月発売】</p>  <p>215,000円～</p>
<p>Panasonic アラウーノ 【2006年12月発売】</p>  <p>195,000円～</p>	<p>Panasonic エッセルセオ 【2005年11月発売】</p>  <p>219,555円～</p>

出典：TOTO 株式会社 HP (<http://www.toto.co.jp/>)
株式会社 LIXIL グループ HP (<http://www.lixil.co.jp/>)
パナソニック株式会社 HP (<http://panasonic.co.jp/index3.html>)
より作成

4-1b.Promotion

次に Promotion（販促）の比較をする（図表 4-2）。

	TVCM	雑誌・新聞	商品カタログ	ショールーム
ネオレスト	○	○	○	○
サティス	○	○	○	○
エシエル・セオ	○	○	○	○
アラウーノ	○	○	○	○

出典：TOTO 株式会社 HP (<http://www.toto.co.jp/>)
株式会社 LIXIL グループ HP (<http://www.lixil.co.jp/>)
パナソニック株式会社 HP (<http://panasonic.co.jp/index3.html>)
より作成

トイレの販促は工務店などへの営業が主であるが、販促方法を比較してみると、各社共に様々な販促を行っている。TVCM、雑誌・新聞といった媒体や商品カタログ、ショールームという販促方法もとっていた。

4-1c.Place

3つ目に Place（流通）を比較する。トイレはエンドユーザーが直接購入するものではないため、トイレ業界ではいかに流通チャネルを構築するかが重要であった。そして各社はそれぞれ異なった流通チャネルを構築してきた。詳細は 3 社の歴史で述べたため、簡潔にまとめる。

TOTO は工務店などに直接販売するのではなく、特約店や販売店など卸問屋を経由させるという流通方法をとった。先発企業の TOTO は他社の追随を許さないほどの深く・広いチャネルを構築し、全国に強力な流通ルートを持った。（図表 3-1 参照）

トイレ市場に参入する以前からタイルを製造していた INAX は、既存のタイルの流通ルートを活用することで、トイレ市場に参加することができた。参入当時の INAX も特約店を経由する形をとっていたが、TOTO が既に全国に強力な経路を持っていたため、シェアは 1 割程度に留まっていた。そこで INAX は特約店を経由せず、ゼネコンや大手設計事務所などへ直接営業に行き、独自の流通ルートを構築した。（図表 3-3 参照）

日本最大の電機・総合家電メーカーである Panasonic は、家電量販店やパナソニックショップなどの小売店、パナホームやリファイン、我が家見直し隊などの既存のリフォーム店を活用し、エンドユーザーに直接販売するというこれまでになかった新しい形でトイレを販売した。

4-1d.Product

最後に Product（製品）を見ていく。図 4-3 は 2006 年当時の各製品の特徴をまとめたものである。図を見てみると、アラウーノ以外の製品の素材は陶器、アラウーノは樹脂という大きな違いがある。差別化機能の項目では、TOTO はセフィオンテクト¹⁰、抗菌技術が優れている INAX は除菌イオン付きのトイレを発売、Panasonic のエシエル・セオは独自の差別化機能はないが、アラウーノは全自動おそうじ機能で差別化を図っている。この 2 点においては異なる点が見受けられるが、それ以外の箇所ではあまり違いはない。

図表 4-3				
【2006年当時】	TOTO ネオレスト	INAX サティス	Panasonic エシエル・セオ	Panasonic アラウーノ
素材	陶器	陶器	陶器	樹脂
温水洗浄便座	○	○	○	○
節水機能	大6.0L 小5.0L	大8.0L 小6.0L	大6.0L 小4.5L	大5.7L 小4.5L
防汚加工	○	○	○	○
自動洗浄機能	○	○	○	○
省エネ機能	○	○	×	○
脱臭機能	○	○	○	×
差別化機能	セフィオンテクト	除菌イオン	×	全自動おそうじ機能

出典：TOTO ネオレスト SD 取扱説明書, Panasonic ホームページ
http://sumai.panasonic.jp/toilet/alauno/new_alauno/index.html、2012年10月13日取得。
 LIXIL ホームページ
http://iinavi.inax.lixil.co.jp/dw_search/pickup.php?matrix_type=3&tank_type=2&haisui_type=%BE%B2、
 2012年10月13日取得。これらを参照し、独自に作成。

4-1e .4P 分析まとめ

以上、各社製品を 4P の視点から比較してきたが簡潔にまとめる。

Price を見てみると、20 万円を切っているのは Panasonic のアラウーノだけだったが、女性がトイレを購入した際に重要視したポイントを聞いたアンケート調査¹¹によると、「価格」は全体の 16.8%だったことから、アラウーノが売れた要因に価格を挙げることは難しい。

Promotion では、販促方法において各社に違いは見受けられなかったことから、販売方法を要因にあげることが難しい。

Place で見てみると、TOTO はトイレの一般的な流通ルートを構築し、INAX は既存のタイルの流通ルートを用いている。また、Panasonic はこれまでトイレ業界で一般的だった

¹⁰ 陶器表面の凹凸を 100 万分の 1mm のナノレベルまでツルツルに仕上げる TOTO 独自の技術。

¹¹ INAX ホームページ「女性意識調査レポートトイレ」

http://inax.lixil.co.jp/company/news/2011/080_newsletter_0208_764.html

TOTO や INAX のような流通チャネルを構築するのではなく、家電量販店などを通してエンドユーザーに直接販売するという戦略をとっている。Price や Promotion とは異なり、Place では大きく他社と差別化がされている。ここにシェアを奪うことができた要因があるのではないかと考えられる。

最後に Product を整理する。先ほどの図を見ると、Panasonic のエシエル・セオだけ機能の差別化がない。ここである疑問が生じる。前述の通り、Panasonic は他社と流通ルートの差別化ができていない。しかし同じ流通ルートであるにも関わらず、2005年にエシエル・セオを発売してもシェアを奪うことができなかったが、アラウーノを発売したところタンクレストイレ市場において3割のシェアを奪うことができた。このことから、流通チャネルの差別化だけではシェアを奪うことができなかったと考えられる。では、エシエル・セオとアラウーノの違いはどこにあるのだろうか。先ほどの4Pを踏まえて考察すると、製品差別化の有無が挙げられる。そこで私たちはTOTOとINAXの2社で9割のシェアを占めるタンクレストイレ市場において3割のシェアを奪うことができた要因はアラウーノの製品差別化にあるのではないかと考え、「独自の製品差別化戦略により、アラウーノはタンクレストイレ市場において3割のシェアを奪うことができた。」という仮説を立てた。

5. 仮説検証

それでは、先ほど立てた仮説「独自の製品差別化戦略により、アラウーノはタンクレストイレ市場において3割のシェアを奪うことが出来た。」を検証していきたい。ここでは独自の差別化をしたアラウーノに着目して、具体的にどのような付加価値をつけたのかを見ていく。

図表 5-1 は各社製品の機能を比較したものである。また、図表 4-3 (4P の Product の図) であった Panasonic のエシエル・セオは、差別化機能がないためここでは比較対象外とする。

図表 5-1

【2006年当時】	ネオレスト (TOTO)	サティス (INAX)	アラウーノ (Panasonic)
素材	陶器	陶器	樹脂
温水洗浄便座	○	○	○
節水機能(大/小)	6.0L/5.0L	8.0L/6.0L	5.7L/4.5L
防汚機能	○	×	○
自動洗浄機能	○	○	○
省エネ機能	○	○	○
脱臭機能	○	○	×
差別化機能	汚れにくい 特殊加工	除菌イオン	全自動おそうじ機能

出典：TOTO ネオレスト SD 取扱説明書、
Panasonic ホームページ
(http://sumai.panasonic.jp/toilet/alauno/new_alauno/index.html)、2012年10月13日
取得。
LIXIL ホームページ
(http://iinavi.inax.lixil.co.jp/dw_search/pickup.php?matrix_type=3&tank_type=2&haisui_type=%BE%B2)、2012年10月13日取得。
これらを参照し、独自で作成。

この表からわかるアラウーノの差別化機能は2つ挙げられる。

5-1.素材が樹脂

従来、トイレに使われる素材は強度・耐久性に優れた陶器が使われており、これがトイレ業界の常識だった。さらに TOTO, INAX はトイレ以外にも陶器製品を製造していることからわかるように、陶器を用いた技術は両社にとってコア・コンピタンスであり、Panasonic といえども模倣することは非常に困難であった。仮に 1 から陶器で製造したとしても、コスト、生産量、品質など様々な部分で競争優位を持つことは出来なかつただろう。そこで Panasonic は“樹脂”を用いた。これまで樹脂は冷蔵庫や洗濯機、掃除機などに用いられており¹²、Panasonic の得意分野であった。そこで Panasonic は競合相手と同じ戦場で戦うのではなく、自分の得意な戦場で戦いに挑んだ。では樹脂を用いることにより、どのようなメリットが享受することができたのか。

樹脂でトイレを作ることのメリットは、

- ①便器表面に汚れが付きにくい

¹² Panasonic プレスリリース

(<http://panasonic.co.jp/corp/news/official.data/data.dir/jn111214-2/jn111214-2.html>)、2012年12月29日取得

一般的なトイレの素材である陶器には、水酸基という化合物が含まれている。これが水垢成分と化学結合することで、便器表面に凹凸ができ、そこに汚れが溜まることでトイレが汚れる¹³。それに対して樹脂は水酸基が含まれておらず、水垢と結合しない。また撥水性にも優れており、汚れが付着してもブラシ掃除で取り除くことが可能である¹⁴。

②樹脂製は成形が容易

陶器は製造過程の乾燥や焼成の際に収縮するため、数%の寸法の誤差が必ず生じる¹⁵。つまり正確な構造や複雑な設計をすることが難しく、便器と便座の隙間ができてしまい、そこに汚れが溜まりやすくなるのである。しかし樹脂は成形が容易な上、成形の際の収縮は約0.2%なので、掃除のしやすさにこだわった設計、つまり便器と便座を一体型（隙間レス設計）に成形することができるのである（従来のトイレでは便器と便座がセパレートになっていて掃除が非常にしにくかった）¹⁶。

5-2.全自動おそうじ機能

③洗剤ポケットが便器に内蔵可能

前述のように、アラウーノは、成形が容易で自由度が高いというメリットがある樹脂によって作られている。ここでアラウーノの差別化機能の2点目が挙げられる。それはトイレに台所用洗剤を入れるポケット（洗剤ポケット）を内蔵することである。ここに洗剤を補充しておくことで、トイレを流すたびに洗剤も一緒に流れてトイレを自動で洗浄してくれるのである。さらに、特殊な構造で5mmと60μmの2つの泡を発生させ汚れを自動で落とすのである。こうして一般的にトイレ掃除は1週間に1.2回だったが、2,3か月掃除が不要となった。つまりPanasonicは、トイレを樹脂製にすることにより汚れが付きにくく、便器内の掃除が不要で、トイレ全体の掃除のしやすい成形という差別化機能を生み出すことができたのである。

ここで、他社製品の製品差別化戦略を見てみるが、主に以下の戦略が挙げられる。TOTO,INAXというブランド力、セフィオンテクト¹⁷、SIAA¹⁸、また節水機能¹⁹といったことが挙げられる。では実際にエンドユーザーはトイレを購入する際にどのような点を重視するのかを見ていきたい。

¹³ 松下電工技報（Vol.55 No.4）、「自動洗浄便器の防汚性評価法」、
(http://panasonic.co.jp/ptj/pew/554j/pdfs/554_18.pdf)、2012年12月29日取得

¹⁴ 「「意外」な良さを伝える 過当競争を制する「環境巧者」」『日経エコロジー』2008年5月、pp.31-32

¹⁵ 月刊『FACTA』、2011年1月号

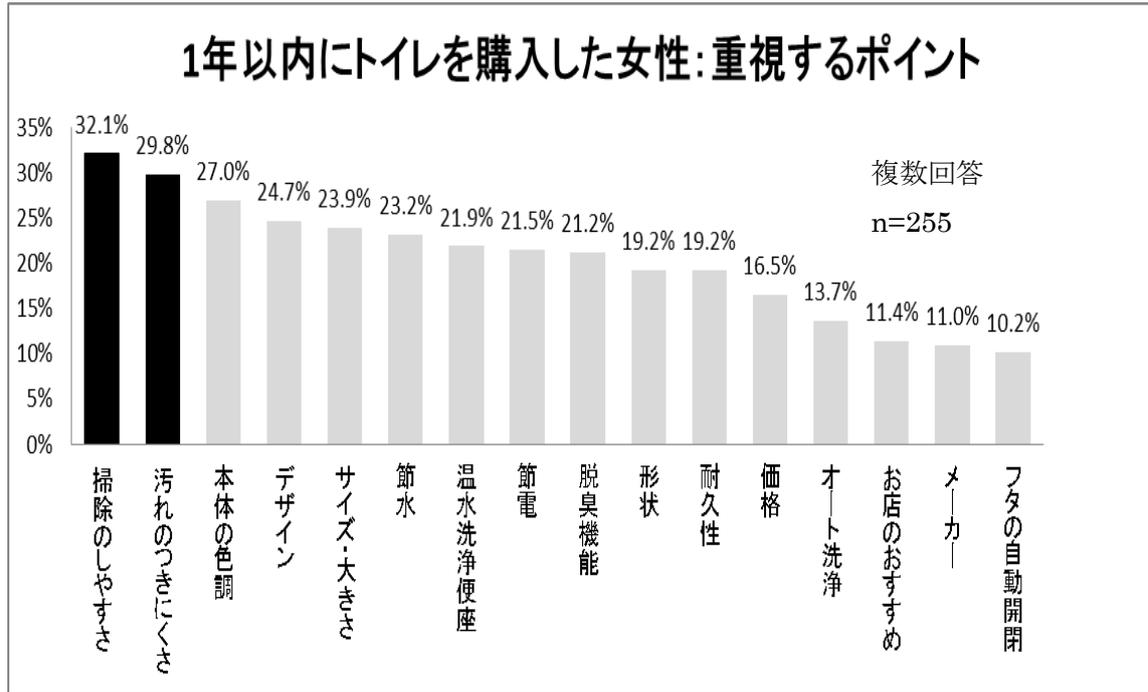
¹⁶ 松下電工技報（Vol.55 No.4）、「防汚性、清掃性に優れたメタクリル樹脂製便器」、
(http://panasonic.co.jp/ptj/pew/554j/pdfs/554_16.pdf)、2012年12月29日取得

¹⁷ 汚れが付きにくい特殊加工、TOTO独自の技術。

¹⁸ 抗菌製品技術協議会ガイドラインで品質管理・情報公開された製品に表示されている、INAX独自の抗菌技術。

¹⁹ 2012年12月現在、業界ではTOTOの3.8Lが最も少ない。

図表 5-2



出典：INAX ホームページ「女性意識調査レポートトイレ」、
http://inax.lixil.co.jp/company/news/2011/080_newsletter_0208_764.html、
 2012/10/13 取得。

この図表 5-2 からわかるように、エンドユーザーは掃除のしやすさ、汚れのつきにくさといった衛生面に対して非常に関心が高いのである。また、メーカーにこだわるエンドユーザーは非常に少なく全体の 1 割ほどである。

このように Panasonic はこれまで陶器で作られていたトイレを、樹脂で作ることによって汚れがつきにくく、自由な設計を可能としたことで自動洗浄機能を付加することができた。それによって、アラウーノはこれまで TOTO や INAX が満たすことのできていなかった「掃除のしやすさ」や「汚れのつきにくさ」というエンドユーザーのニーズを徹底的に満たすことのできたトイレだといえる。

5-3. トイレ購入タイミング

しかし、いくらエンドユーザーのニーズを満たしていたとしてもトイレの特性にも挙げられたように「トイレはエンドユーザー自らが直接購入するものではない。」ため、いくらニーズを満たしたとしてもシェアを奪うことは難しいと考えられる。ではなぜアラウーノは成功したのか。それは、エンドユーザーの購買行動が変化したからである。

そもそも、エンドユーザーがトイレを購入するタイミングいつなのだろうか。それは主に新築住宅購入とリフォーム時である。新築住宅の場合、既に建てられている住宅と注文住宅に分けられる。しかし新築住宅の場合、エンドユーザーが重視するポイントは立地、価

格といった項目が挙げられ²⁰、設備機器に関しては住宅メーカー側の意向により決まる傾向にある²¹。

一方リフォームの場合、その動機は設備のアップグレードや自分好みの設備への変更が主に挙げられる²²。つまり、リフォーム際は、自らこだわりのトイレを選ぶことが多いのである。また、リフォームの市場規模と主な施工内容の推移を見る（図表 5-3）と、市場規模はあまり変わらないものの、「設備等の修繕維持」の割合が増えていることがわかる。さらに国土交通省の調査²³によると、エンドユーザーがリフォームを考えた際に優先したという部位に、トイレが常に上位にあることから、エンドユーザーはトイレのリフォームに関心が高いことが分かる。だからこそ、エンドユーザーは自分のニーズに合ったトイレを選ぼうとするのである。

このことから、リフォームが盛んになった現代ではエンドユーザー自ら選択・購入する時代となり、このような外部環境も Panasonic がシェアを奪えた要因でもあったと考えられる。

²⁰ 住宅リフォーム推進協議会HP

(http://www.j-reform.com/publish/pdf_h22/internet-H22.pdf)、「第7回調査報告書」、10月27日取得

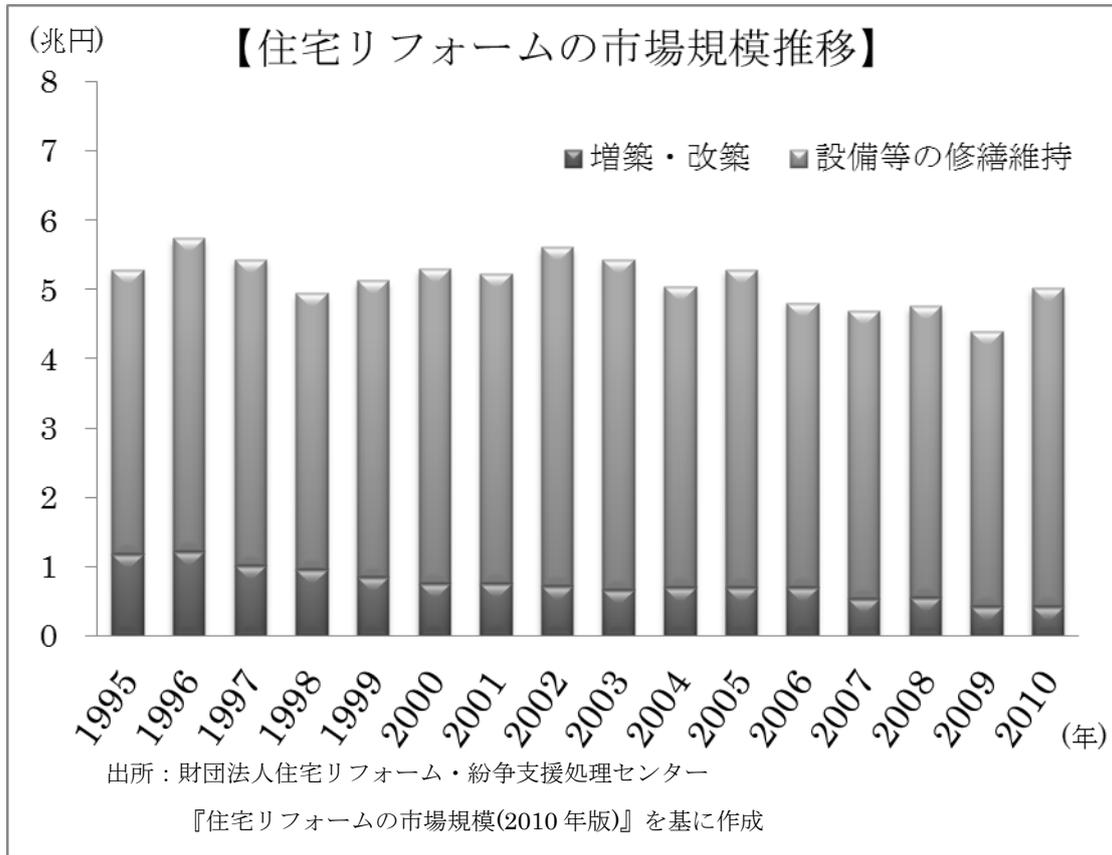
²¹ メーカーによっては、お得意先メーカーがあるため、エンドユーザーが特にこだわらなければ、メーカー側の意向が反映される。

²² 住宅リフォーム推進協議会HP

(http://www.j-reform.com/publish/pdf_h22/internet-H22.pdf)、「第7回調査報告書」、10月27日取得

²³ 国土交通省 『住宅市場動向調査』平成17年度～21年度版

図表 5-3



6.まとめ

本研究では、住宅機器のトイレに焦点を当て、「Panasonic のアラウーノはなぜ TOTO と INAX の 2 社で 9 割のシェアを占めるタンクレストイレ市場において、3 割のシェアを奪うことが出来たのか。」という問題提起を基に議論を重ねてきた。

トイレ市場はエンドユーザーが直接購入するものではなく、主な顧客は施工する特約店、水道工事店や工務店という特性から、流通チャネルの構築が重要であったことがわかる。各社の歴史を見ると INAX や Panasonic も、TOTO の広いチャネルに対抗するためチャネルの差別化を図ってきた。しかし近年、リフォーム需要と設備等の修繕維持の割合の増加していることから、エンドユーザーが自らトイレを選ぶようになったことがわかる。そこで企業にとって、特約店ではなく、これまで満たせていなかった「掃除のしやすさ」や「汚れのつきにくさ」というエンドユーザー自身のニーズを満たすことが売り上げを伸ばす鍵になったと考えられる。しかし水垢と結合しやすく、成形の精度・自由度の低い陶器ではなかなかそのニーズを満たすようなトイレを作ることは難しいのである。

以上のことから、これまでエンドユーザーが直接購入するものではなかったトイレは、

「リフォーム需要の増加」によって自ら購入する時代になった。しかし陶器でトイレを作る TOTO、INAX はエンドユーザーの「掃除のしやすさ」や「汚れのつきにくさ」というニーズ満たすことが出来なかった。それに対して Panasonic は、精度・自由度の高い成形が可能な樹脂を用いたことでそれらのニーズを満たすことができ、その結果、タンクレストイレ市場において 3 割のシェアを奪うことができたという結論を導き出した。

参考文献表

【図書】

- ・ Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, Pearson Education Japan for JP (恩蔵直人・月谷真紀監訳、『コトラー&ケラー マーケティングマネジメント』、2008年4月)
- ・ 平林千春・神保裕子『水を極める—TOTO アクアマーケティング戦略—』、ダイヤモンド社、1993年6月
- ・ 本田榮二 『最新住宅リフォーム業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』、秀和システム、2010年12月
- ・ 前田裕子『水洗トイレの産業史』、名古屋大学出版会、2008年5月
- ・ 東陶機器株式会社 編『東陶機器七十年史』、株式会社ダイヤモンド社、1988年5月。
- ・ 伊奈製陶株式会社 30年史編集委員会 編『伊奈製陶株式会社三十年史』、竹田印刷株式会社、1956年12月。
- ・ ダイヤモンド社『建築陶器<伊奈製陶>』、ダイヤモンド社、1969年2月
- ・ 日経産業新聞 編『日経市場占有率 2011年版』、日本経済新聞出版社、2010年10月
- ・ 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊雅彦・中野誠『松下電器の経営改革』、株式会社有斐閣社、2007年12月
- ・ 長田貴仁 増補新版『パナソニックウェイ』、株式会社プレジデント社、2008年12月
- ・ 田中洋 『大逆転のブランディング-どん底から成長した 13 社に学ぶ』、講談社、2010年4月
- ・ 中嶋嘉孝『家電流通の構造変化-メーカーから家電量販店へのパワーシフト-』、株式会社パンオフィス、2008年2月
- ・ 松下電工株式会社 『松下電工 60年史』、日本写真印刷株式会社、1987年5月
- ・ アサヒ衛陶株式会社 『アサヒ衛陶 50年史』、くすのき印刷企画・有限会社山本グラフィック、2001年10月
- ・ 砂川幸雄 『製陶王国をきずいた父と子』、株式会社晶文社、2000年7月
- ・ 千葉利宏 『住宅』、株式会社産学社、2008年3月
- ・ 小川孔輔 『マーケティング入門』、日本経済新聞出版社、2009年7月
- ・ 日本産業新聞 『日経市場占有率 2009年版』、日本経済新聞出版社、2008年10月

【WEB】

- ・ TOTO 株式会社 HP (<http://www.toto.co.jp/>)
- ・ 株式会社 LIXIL グループ HP (<http://www.lixil.co.jp/>)
- ・ パナソニック株式会社 HP (<http://panasonic.co.jp/index3.html>)
- ・ MdN DESIGN INTERACTIVE 「リーディングカンパニーの Web 戦略に迫る 第 4 回

- INAX」 (<http://www.mdn.co.jp/di/articles/487/?page=15>), 2012 年 9 月 30 日取得
- ・「ニュースリリース トイレの女性意識調査レポート」
(http://inax.lixil.co.jp/company/news/2011/080_newsletter_0208_764.html), 2012 年 9 月 30 日取得
- ・「2011 年、トイレの新しいマーケティング戦略が始まります。トイレはオンナゴコロ。～ INAX のトイレは“オンナゴコロ”の応えるフルラインアップ～」
(http://inax.lixil.co.jp/company/news/2011/010_equipment_0208_763.html), 2012 年 10 月 1 日取得
- ・FACTA ONLINE 「便器の王者」 TOTO 脅かすパナ電工の躍進」
(<http://facta.co.jp/article/201101053.html>), 2012 年 8 月 23 日取得
- ・経済産業省 経済産業省生産動態統計 窯業・建材
(http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/04_yogyo.html), 2012 年 10 月 11 日取得
- ・住宅リフォーム市場に関する調査結果～2012 第 1 四半期～ 矢野経済研究所 2012 年 6 月 14 日 (<http://www.yano.co.jp/press/pdf/950.pdf>) 2012 年 10 月 13 日
- ・財団法人住宅リフォーム・紛争処理支援センター 「住宅リフォームの市場規模 (200 年版)」 (<http://www.chord.or.jp/tokei/pdf/re-shijokibo.pdf>)、2012 年 10 月 13 日取得
- ・Panasonic プレスリリース
(<http://panasonic.co.jp/corp/news/official.data/data.dir/jn111214-2/jn111214-2.html>)、2012 年 12 月 29 日取得
- ・松下電工技報 (Vol.55 No.4)、「自動洗浄便器の防汚性評価法」、
(http://panasonic.co.jp/ptj/pew/554j/pdfs/554_18.pdf)、2012 年 12 月 29 日取得
- ・松下電工技報 (Vol.55 No.4)、「防汚性、清掃性に優れたメタクリル樹脂製便器」、
(http://panasonic.co.jp/ptj/pew/554j/pdfs/554_16.pdf)、2012 年 12 月 29 日取得

【雑誌記事】

- ・「シェア奪取の切り札「便器特価戦略」はなぜ生まれたか」、『プレジデント』、2002 年 3 月 4 日、pp. 85～87
- ・「突入！トイレ 3 強時代」、『週刊ダイヤモンド』、2009 年 8 月 8 日、pp. 123～131
- ・「図解 15 分で分かる最新業界ナビ」、『エコノミスト』、2002 年 7 月 16 日、pp.106-107
- ・「特集 営業革命」、『週刊東洋経済』、2003 年 10 月 25 日、p37
- ・「TOTO 新需要開拓で 73%増益」、『日経情報ストラテジー』、2004 年 2 月、pp.146-149
- ・「「意外」な良さを伝える 過当競争を制する「環境巧者」」『日経エコロジー』2008 年 5 月、pp.31-32

【論文】

- ・江本伸哉、朴泰勲「アーキテクチャル・イノベーションと顧客価値の実現による脱コモデティ化ーパナソニック電工「アラウーノ」を例に」、2010年9月、大阪市立大学経済研究会編、『季刊経済研究』、33巻(1, 2号)、pp.34-37