













パリで開催されたOECD閣僚理事会でも、「環境成長戦略」(グリーン成長戦略)と名付けられた経済発展に関する共同宣言が採択され、その中で、「環境」と「成長」は同時に達成できるものだと主張している<sup>10)</sup>。

このような動きに呼応するかたちで、花王もエコロジー経営を中長期戦略の柱とし「環境宣言」を行ったわけだが、花王の製品は、顧客が家庭の中で毎日使用するものが多く、花王社内だけの取り組みで環境を改善するにはどうしても限界がある。たとえば、日本の生活用水の使用量は年間約157億m<sup>3</sup>だが、そのうち、炊飯、洗濯、入浴等の生活場面で花王がかかわる水の量は10数%と推定されている<sup>11)</sup>。また、ライフサイクル・アセスメント(LCA)によると、花王の製品が家庭での使用場面で排出するCO<sub>2</sub>量は、原材料や製造、物流等を含むライフサイクル全体のCO<sub>2</sub>排出量の約50%を占めていると言う<sup>12)</sup>。

以上の理由から、花王社内のみならず、ビジネスパートナーや花王製品の使用者である顧客と一緒に環境問題に取り組むことが自らの責務だと考え、“いっしょにeco”をスローガンとする「環境宣言」を行ったのである。そこで、以下では、この花王の経営理念が実際の製品開発にどのように反映されているのか、花王を代表する衣料用洗剤ブランド「アタック」を取り上げ見てみたいと思う。

## ④

### 衣料用コンパクト粉末洗剤 「アタック」の誕生<sup>13)</sup>

1987年4月、花王は、新たな衣料用コンパ

クト洗剤「アタック」を発売した。「スプーン1杯で驚きの白さ」というキャッチコピーで売り出されたこの商品は、①1回の使用量の少なさ(従来の4分の1)と②洗浄力の高さを特長とする画期的な商品であり、発売当初から売上を伸ばし、翌年にはシェア30%を超える大ヒット商品となる<sup>14)</sup>。

#### 初代アタック開発の背景

このアタックの開発は、1970年代以降の花王の衣料洗剤開発に関する反省から生まれる。1970年代以降の衣料用洗剤開発の課題は、①富栄養化防止のための「無りん化」による洗浄力低下を補う「酵素配合」と②商品の大型化競争から抜け出す新機軸としての「小型化」の2つがそれである。

既に述べたように、1970年代に環境問題の一環として起こった衣料用洗剤の無りん化は、りんが洗浄力を高める上で重要な役割を担っていたため、りんを使用せずにどう洗浄力を高めるかが大きな課題だった。そこで、企業は汚れの原因となるタンパク質を分解する酵素に目をつけ、新たな衣料用洗剤の開発を試みる。しかし、この開発に関しては、競争相手であるライオンが一步先んじ、タンパク質分解酵素アルカラゼ配合により、りんを減らしながら洗浄力を従来の110%に高めることに成功した新製品「トップ」を1979年3月に発売、大きく売上を伸ばす。そして、翌1980年、「琵琶湖富栄養化防止条例」に対応したりんをまったく使用しない「無りんトップ」を発売し、その地位を確固たるものにする。一方、花王は、条例制定後、いち早く「無りん粉末洗剤ジャスト」を発売したもの

の洗浄力に弱く、後に酵素を配合した「無りんザブ酵素」を発売するが、トップの牙城を崩すことはできず後塵を拝していた。衣料用洗剤における1970年代以降のもうひとつの開発課題である「小型化」は、既に指摘したように商品の大型化競争に対する新機軸として登場する。当時は、消費者に割安感を与える商品の大型化が競争の中心だったが、大型化は実質的な値引きとなり企業の収益を悪化させるとともに、1970年代に起こったオイルショックを契機に省資源化が注目されたことが、小型商品の開発の原動力となった。花王は、この問題にいち早く取り組み、洗剤粒子の濃縮化に成功。従来の2分の1の量で同じ回数選択できる「新ザブ」「新ニュービーズ」を1975年に発売、競合相手であるライオン等も素早くこれに追随し、市場は小型化に向かうかに思われた。しかし、結果として、この小型化は失敗に終わる。その理由は、消費者の製品使用習慣にあった。当時、衣料用洗剤をきっちり計らず目分量で使用していた消費者は、小型化した商品に合わせ1回の使用量を減らすことができず、小型化洗剤は、すぐ使い切ってしまう割高な衣料用洗剤となってしまったのである。

### 画期的製品を生み出した技術開発

以上の背景を踏まえ、花王はアタックの開発に着手する。まず花王が力を入れていた後者の「小型化」に関しては、2分の1では不十分だという認識から、さらなる小型化に向けた開発が行われた。そこで、彼らが注目したのが中空構造を有する洗剤粒子を押しつぶし体積を小さくするという方法である。この

方法を提案したのは、入社すぐにトナー事業に配属され、トナー用の粒子の細かな粉体の加工技術に携わっていた若き研究者だった。彼は、このトナー事業の技術が衣料用洗剤の小型化に応用できないかと考えたのである。

しかし、トナー用の粉体加工技術を応用することで洗剤粒子の密度を高め小型化することができたが、密度を高めたことで溶解性が低下するという問題が発生した。さらに、洗剤粒子表面の粘着性が高まり、粒子同士が結合し塊になってしまうという新たな問題が発生したのである。そこで、彼らはさらに研究を進め、溶解促進剤や結合防止剤を開発し配合することでこれらの問題を解決し、最終的には従来の洗剤の4分の1まで小型化することに成功したのである。

このように、花王は衣料用洗剤の大幅な小型化に成功したが、これで開発の手を緩めることはなかった。と言うのも、1970年代に小型化をセールス・ポイントに新製品を販売し失敗した苦い経験があったからである。そこで、小型化と同時に洗浄力を向上する必要性を感じ、1970年代以降の衣料用洗剤のもうひとつの課題すなわち新酵素の開発による洗浄力向上に取りかかる。

そこで、彼らは、セルラーゼという酵素に注目する。セルラーゼは、セルロース（繊維素）を分解する酵素で、従来の洗剤や他の酵素が入り込めない繊維内部の汚れに作用し、真っ白な洗い上がりを実現する能力を有する。しかし、ここでも問題に直面する。通常のセルラーゼは、弱アルカリ性の洗濯水（洗剤溶液）の中では2～5%しか機能せず、その効果を十分に発揮できないのである<sup>15)</sup>。そこで、



アルカリ性の洗濯水の中でも効力を発揮するセルラーゼ（以下、アルカリ・セルラーゼ）の開発に取り組むことになる。ここでは、紙幅の都合で詳細に記述できないが、多くの試行錯誤の末、1985年の終わり頃、アルカリ・セルラーゼの生産体制が確立し、製品化に向けた技術が出揃うことになる。

### 消費習慣を変えたマーケティング

ところで、アタックが成功したのは、上述したような洗剤そのものの技術開発だけが理由ではない。もちろん、製品の小型化や洗浄力の向上をもたらす技術革新は、アタックの成功に不可欠な要因である。しかし、1970年代の衣料用洗剤の小型化の失敗に見られるように、その良さが消費者に伝わらなければ、結局のところ、技術革新も活かすことはできない。

そこで、花王は以下のようなマーケティング手法でこの画期的製品を消費者に伝えることを試みた。そのひとつが、計量スプーンと同梱である。既に述べたように、1970年代の小型化の失敗は、消費者がきっちり計らず目分量で衣料用洗剤を使用するという習慣にあった。この習慣が治らない限り、どんなに画期的な小型衣料用洗剤を市場に投入しても、前回と同様、失敗に終わる可能性が高い。そこで、彼らは、1回の使用量が手軽にきっちり計れる計量スプーンを商品に付け販売することにしたのである。また、新たに開発した酵素アルカリ・セルラーゼの効果を視覚的に訴えるため、洗剤が繊維の奥に入り込み、汚れを分解し、繊維から離れる様子をイメージさせる視覚表現をブランド・アイデンティファ

イアとして使用したことも大きかった。と言うのも、小型化に比べて、実際に使用してみなければわからない洗浄力の高さを消費者に伝えることは難しく、どうしても小型化が目立ってしまう状況において、このブランド・アイデンティファイアをTV広告等で見せることで、アタックが“小型だけど洗浄力が高い”魅力的な洗剤であることを消費者に伝えることに成功したからである。その結果、消費者は、「スプーン1杯（従来品の4分の1の容量）で（新酵素アルカリ・セルラーゼの効果による）驚く白さ」を体感することを可能にし、アタックの大きなヒットにつながったと言えよう。

### 商品開発5原則との関係

以上、初代アタックについて述べてきたが、ここで、当時の“よきモノ（商品）づくり”の基本理念である「商品開発5原則」に照らし合わせ、初代アタックの製品開発の特徴を整理してみよう。

既に述べたように、商品開発の第1原則は「社会的有用性の原則」であるが、衣料用洗剤の小型化は原材料や輸送費などの省資源化をもたらすことから、オイルショック以降の社会情勢に即したものであり、十分社会的有用性を備えたものだと言える<sup>16)</sup>。また、アタックの製品開発に関連して申請された特許数は、高密度粒子製造技術で19件、バイオ成分関連で36件ありことから明らかなように、アタックは自社の独創的技術が盛り込まれた製品であり、第2原則「創造性の原則」を満たしている<sup>17)</sup>。そして、紙幅の都合で詳しく述べることはできなかったが、「同梱したス

ブーンが使い易いか」どうかや「洗浄力の高さを実感できるか」などの消費者調査を行った上で商品を発売しており、第4原則である「徹底調査の原則」のもと発売されている。

こうして発売されたアタックは、既存の製品より高い870円で売り出されたにも関わらず発売直後から予想を上回る売上をあげ、製品開発の第3原則である「パフォーマンス・バイ・コストで優れた商品」として受け入れられたことを示している。ところで、アタックを評価したのは消費者だけではない。アタックは、その商品を扱う卸売業者や小売業者からも喜ばれた。なぜなら、商品の小型化により配送効率や陳列効率が大幅に改善されたからである。商品開発5原則の第5原則「流通適合性の原則」は、本来、消費者に商品の良さを的確に伝えるため、その伝達者である流通業者が商品特徴を理解する必要性を示したもののだが、アタックは単なる理解を超え「流通業者（ステークホルダー）にとっても価値ある商品」であった。

以上のことからわかるように、アタックは商品開発5原則に則した商品であり、それ

■図表— 4

#### アタック Neo



(出所) 花王株式会社資料

がアタックの成功に大きく寄与したと言えよう。

#### ⑤

### 衣料用超コンパクト液体洗剤 「アタック Neo」

その後、アタックは、さらなる洗浄力の向上やその他の顧客ニーズへの対応のため20回以上の改良を繰り返し、衣料用洗剤でトップの座を維持する<sup>18)</sup>。そして、2009年8月、花王の考える新世代衣料用洗剤「アタック Neo」を発売する。(図表— 4 参照)

#### アタック Neo の開発背景

アタック Neo の開発は、2008年4月にスタートした「次世代液体洗剤プロジェクト」から始まる。従来の洗い→すすぎ→脱水を全自動で行う全自動洗濯機の売上が減少し、乾燥まで全自動で行うドラム式の洗濯乾燥機が売上を伸ばす今日、洗濯のあり方も大きく変わっている。そこで、この新たな洗濯様式に適した衣料用洗剤を開発しようというのが、このプロジェクトの目的である。

プロジェクトは、まず、店頭での衣料用洗剤の買い方から、持ち帰りの方法、家庭での保存方法、洗濯時の使用方法、使用中の置き場所、使用後の廃棄に至るまで、消費者のありのままの姿を徹底的に調査した。特に、使用場面に関しては、実際に家庭を訪問し、洗濯の過程「下洗い→洗い・すすぎ・脱水→乾燥（取り出し→干し・取り込み）→たたむ→しまう」を観察しながら詳細な分析を行った。

ところで、消費者の声を徹底して聞くのは、

このプロジェクトが最初ではない。消費者の生活現場や購買現場に直接出向き、それをモノ(商品)づくりに活かそうとする「現場主義」は、商品開発5原則の「調査徹底の原則」にもあるよう創業時からの伝統である。そして、このような消費者調査を経て、次世代液体洗剤として「コンパクト・節水・節電・時短」というキーワードにたどり着くのである。

### アタック Neo の技術開発

コンパクトで節水・節電しながら洗濯時間を短縮できる衣料用洗剤。これを目標に掲げたプロジェクトは、それを実現するため「すすぎ」の回数に着目する。従来の洗濯では、洗う際の泡を切るため、複数回すすぎを行っていた。このすすぎを1回にすれば、節水・節電になりかつ洗濯時間も短縮できる。しかし、すすぎを1回にするために洗浄力が低下してはどうしようもない。次世代液体洗剤には、初代アタックの時と同様、洗浄力を向上させながらすすぎ回数を減らすという、相反する課題を同時に達成する新たな洗浄成分を開発する必要がある。

また、もうひとつの課題である洗剤のコンパクト化に関しても問題があった。現在、衣料用洗剤は、粉末から液体へ大きくシフトしている<sup>19)</sup>。そこで、プロジェクトでも液体洗剤に重点を置いて開発を行ったわけだが、液体と粉末ではコンパクト化(小型化)の方法が異なる。液体の場合、液体全体に占める洗剤成分の濃度を高めれば、少ない容量で同等の洗浄効果を有する洗剤を作ることができるが、従来の液体洗剤の成分濃度を高めると、洗剤が固化してしまう新たな問題が発生する

のである。したがって、液体洗剤のコンパクト化のためには、濃度が高くても固化しない成分を開発しなければならない。

以上の課題を解決するため花王が開発したのが、新洗浄成分「アクアW(ダブル)ライザー」である。この新洗浄成分は、泡切れが良く、高い洗浄力を維持しながら「すすぎ」の回数を1回に減らすことを可能にした。また、新洗浄成分は、高濃度でも固化しないため、アタック Neo の本体ボトル1本(400g)で従来の液体洗剤1kgと同じ回数使えるようになり、大幅なコンパクト化も実現したのである。

### 環境宣言の具現化第1号商品

ところで、こうして2009年8月に発売されたアタック Neo は、その2ヶ月前に発表された「環境宣言」を具現化第1号として位置づけられる。上述したように、アタック Neo は、環境宣言を受けて開発されたものではない。にも関わらず、環境宣言の具現化第1号として位置づけられたのは、アタック Neo と環境宣言との一致度の高さにある。

アタック Neo のコンパクト性は、省資源化を促進し地球資源の保護につながる。また、すすぎ1回がもたらす節水・節電効果が環境負荷を軽減することを考えると、アタック Neo は極めて環境に優しい製品であり、環境宣言の具現化第1号に相応しい商品だと言える。

しかし、アタック Neo が環境宣言の具現化第1号に位置づけられたのはそれだけではない。アタック Neo の節水・節電効果は、消費者がすすぎ回数を実際に減らして初めて実現でき

るものであり、その意味で環境負荷を軽減するのは消費者であり、アタック Neoはその手助けをしているに過ぎない。したがって、アタック Neoが真に環境に優しい商品になるには消費者の協力が不可欠であり、ここに環境宣言“いっしょにeco”の真意がある。すなわち、アタック Neoは、単に環境に優しい商品ではなく、花王の訴える“いっしょにeco”をまさに必要とする商品なのである。

### 消費者の評価

では、消費者自身はアタック Neoをどう見ているのだろうか。実際にアタック Neoを購入した消費者から寄せられた声をみると、「容器がコンパクトで、置き場所もとらないし、買い物も楽」「量が少なくて汚れが落ちるか不安だったけど、今まで落ち難かった黄ばみもキレイになってビックリした」というコンパクト性を評価する者や、「すすいでいる時に洗濯機の中をみたら水がすぐにキレイになり、また、洗濯物のベタベタ感もなかつ

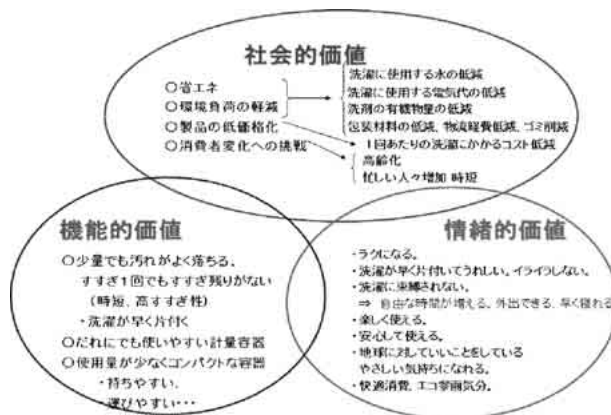
たので、すすぎ1回で大丈夫だと思った」「すすぎ1回で洗濯時間が短縮されたので家事時間が短縮された」という、すすぎを1回にする不安の解消や自身のメリットなどさまざまな意見が寄せられた<sup>20)</sup>。

そうした中で少なからず見られたのが「すすぎを1回にするだけで、かなり節水・節電効果があり、今まで無駄なことをしていたことに気付いた」「洗濯は毎日のことなので、節水・節電できるのが嬉しい」といった洗濯を通した環境問題への気づきや環境負荷を減らすことの喜びの声である<sup>21)</sup>。花王が別に行った消費者意識調査でも、「環境のために少しずつでも自分に出来ることから取り組みたい」という人は、「あてはまる」「ややあてはまる」を合わせ80%あり、消費者自体がアタック Neoの提案する“いっしょにeco”を受け入れる土壌を有することがわかっている<sup>22)</sup>。

以上のことから、消費者は、アタック Neoを「機能的価値」「情緒的価値」「社会的価値」の3つの価値を有する商品として評価してい

■図表——5

アタック Neoの3つの価値



(出所) 花王株式会社資料

ることがわかる。(図表-5参照)

## ⑥ 結びにかえて

以上、本稿では、花王の製品開発理念である“よきモノ(商品)づくり”に焦点をあて、その歴史の変遷を概観するとともに、「初代アタック」と「アタック Neo」を取り上げ、1980年代と今日の現場での“よきモノ(商品)づくり”の状況をみてきた。

まず、“よきモノ(商品)づくり”の歴史の変遷に関しては、創業期の「良品廉価」の時代、確立期の「商品開発5原則」の時代、そして、転換期の「花王ウェイ」および「環境宣言」の時代の大きく3つに分けて説明した。ここで注目すべきことは、花王の“よきモノ(商品)づくり”の概念は歴史とともに変化しているが、A→B→Cというように前とまったく異なる内容になっているのではなく、A⊂B⊂Cというように前の理念を部分として含むかたちで変化していることである。その意味で、花王の“よきモノ(商品)づくり”の理念は、企業の発展や時代の要請に応じて変化しているものの、その基本的考え方は創業時から変わっておらず一貫していると言える。

そして、次にこの製品開発理念に照らして、初代アタック(1987年発売)とアタック Neo(2009年発売)の製品開発の様子をみてきた。初代アタックもアタック Neo もどちらも「アタック」であることからわかるように、製品開発の基本方針はかわらず、洗浄力の高さとコンパクト性を基本特性としている。また、

本論で述べたように、どちらもその時代の製品開発理念(初代アタックの場合は「商品開発5原則」、アタック Neoの場合は「花王ウェイ」と「環境宣言」)が見事に具現化されているという点でも両者は共通している。

では、初代アタックとアタック Neoの製品開発における違いはどこにあるのだろうか。アタック Neoは、花王の「環境宣言」の具現化第1号商品と位置づけているように、環境に配慮した商品であることは間違いない。と言うことで、環境への配慮を両者を分ける特徴とみなすこともできる。しかし、初代アタックの社会的有用性である「小型化」も、その省資源性を意識したものであり、ある意味、環境へ配慮した製品とみなすことができる。

以上の点を考えると、初代アタックとアタック Neoとの違いは、環境へ配慮しているか否かではなく、その配慮の仕方にあると言える。初代アタックでは、消費者満足を最終目標に設定し、原材料の調達から生産、顧客への提供に至るその過程でいかに環境へ配慮するか考えていたのに対し、アタック Neoでは、その使用者である消費者が環境に及ぼす影響についても配慮している。すなわち、初代アタックでは、“よきモノ(商品)づくり”の対象が消費者であるのに対し、アタック Neoでは、消費者を“よきモノ(商品)づくり”の仲間と見なしているのである。

花王は、1995年、それまで商品開発に直接関わる者だけの基本的考え方だった“よきモノ(商品)づくり”を経営理念として明示的に掲げ、この“よきモノ(商品)づくり”の考え方を全社員の行動に反映させるため、2004年、花王ウェイを制定する。これは、

“よきモノ（商品）づくり”の考え方が組織の一部から組織全体に広がったことを意味する。そして、“いっしょにeco”という環境宣言を意識した今日の“よきモノ（商品）づくり”は、その範囲が消費者を含む企業外部のステークホルダーまでさらに広がったことを意味する。すなわち、消費者を含む社会およびそれに影響を与える自然環境にとって有益だと思われる商品を、社員のみならず消費者を含むステークホルダーとともに作るという、“よきモノ（商品）づくり”の目的と実行主体が変わったことが大きな特徴と言えるであろう。

もちろん、消費者は花王の“よきモノ（商品）づくり”に無条件に賛同し参加するわけではない。そのためには、消費者が花王の行おうとしていることに共感できること、消費者が“よきモノ（商品）づくり”に無理なく参加できるよう支援すること、そして、何より“よきモノ（商品）づくり”に参加することが消費者自身の欲求を満たすことが必要となる。アタックNeoは、まさにこれらの条件を兼ね備えた商品であり、今後、このような条件を備えた商品をどれだけ開発できるかが、花王の考える“よきモノ（商品）づくり”を実現する上で課題となるであろう。

#### <謝辞>

本稿の作成にあたり、以下の方々にインタビューなどご協力いただいた。ここに記して感謝の意を表す。（敬称略）

- ・ 花王株式会社 ファブリック&ホームケア事業ユニット 商品開発部長 登坂正樹
- ・ 花王株式会社 ファブリック&ホームケア

事業ユニット シニア開発マネジャー 呉裕利子

- ・ 花王株式会社 企業文化情報部 大谷純子
- ・ 博報堂イノベーションラボ 上席研究員 鷺田祐一

#### 注

- 1) 数字は2009年度の実績。なお、ここで言うトイレタリー分野とは「衣料・食器用・住居用洗剤」「ボディ・スキン・ヘアケア商品」「入浴剤」などを指す。
- 2) 第28回目となる2009年度は、最優秀賞17点、優秀賞22点、審査委員特別賞の計40点が受賞。ちなみに、花王の製品で受賞した「アタックNeo」は、日経MJ賞の最優秀賞を受賞した5点の中のひとつである。
- 3) なお、花王石鹸の「花王」は、それまでの国産品と異なり輸入化粧石けんと同様「顔も洗える」品質の高い石けんであることを印象づけるために、音読すると「顔」に通じることから名付けられたと言われている。
- 4) 花王株式会社（2005）『リーダーが伝える花王の精神』22頁。
- 5) なお、“よき”+“モノ（商品）づくり”の“よき”とは、「消費者にとって価値ある」という顧客視点からと、「心がこもった」「志が高い」という提供者視点の両方から規定されている。
- 6) 現在、花王グループの海外関連会社（連結子会社）は世界で約90社を数え、花王ウエイは13ヶ国語に翻訳されている。なお、花王ウエイの特徴は、使命から行動原則まで一貫して示すことで、「何のために何をするか」を明確にし、それを社員間で共有することで、企業の総合力を高めることを目的としていることにある。
- 7) 2010年10月現在のもの。
- 8) なお、花王は、琵琶湖富栄養化防止条例の制定に対応して、1980年3月、当時主流だった粉末洗剤の無りん版、粉末無りん洗剤「ジャスト」も発売している。
- 9) ピーター・D・ピーターセン（2009）
- 10) 共同宣言の主な内容は以下の4つ。①「環境」と「成長」は同時に達成できるものであり、「緑の成長戦略」を推し進める。②グリーン投資と資源の持続可能な管理を奨励する。特に、炭素（CO<sub>2</sub>）に価格を付けるだけでは不十分であり、持続可能な低炭素社会の構築に貢献する技術開発が必要である。③緑の成長を阻害する国内政策（たとえば、

CO<sub>2</sub>を増やす化石燃料の消費を後押しするような助成金など)を改革する。④緑の成長に向けた施策を労働市場や人的資本の補強にも活かす。なお、この共同宣言には、世界経済の80%を占める40ヶ国が参加している。

- 11) 花王の研究所が、各製品の標準的な水の使用量をもとに、販売本数を掛け算出した理論上の数値。
- 12) 花王レポート2010参照。なお、ライフサイクル・アセスメント(LCA)とは、環境影響評価手法のこと。商品の製造、輸送、販売、使用、廃棄、再利用の各段階における環境負荷を明らかにし、その改善策をステークホルダーごとに検討する。ちなみに、2009年度花王国内の製品ライフサイクル別CO<sub>2</sub>排出量は、「原材料調達(178万トン)」「開発・製造(45万トン)」「物流(9万トン)」「使用(336万トン)」「廃棄(107万トン)」である。
- 13) 以下の初代アタックに関する技術は、藤原・武石(2004)および社内インタビューに基づいている。
- 14) アタックの初年度販売目標が200億円で、市場の1割強だったことを考えると、翌年の30%以上のシェア獲得がいかにかいかわかる。なお、アタックは発売当初から今日に至るまで、国内衣料用洗剤市場でNo.1の売上を維持している。
- 15) 『日経産業新聞』1988年2月5日
- 16) 当時、ライオンの小林宏社長は、「業界全体がコンパクト化の洗剤になれば、資源面で年間40億円から45億円も節約できる」と指摘しており、業界として衣料用洗剤の小型化が社会的有用性をもたらすと認識されていたことがわかる(『日本洗剤新報』1975年11月10日)。
- 17) 藤原・武石(2004)16頁。
- 18) 改良の一部として、「包装材料の減量化(1993年)」「1回当たりの使用量のさらなる少量化(1995年)」「洗剤粒子の改良により、洗浄力向上および界面活性剤の30%削減(2001年)」「プラスチックの吊り手および金属鋏をなくし、分別しやすいパッケージに変更(2004年)」などがある。
- 19) その理由として、液体の方が粉末に比べ溶解性が高く、従来の洗濯機よりの水の使用量が少ないドラム式洗濯機に適していることがあげられる。
- 20) ここでの意見は、花王のお客様窓口「エコシステム」などを通して寄せられたものの一部。なお、消費者の声は、論文に合わせ表現の一部を修正している。
- 21) 博報堂の調査「生活定点」によると、衣料用洗剤を含め洗剤の購入時に環境に配慮する消費者の比率は年々減少しており、衣料用洗剤が環境問題を考える上で重要な商品であることを消費者に再認

識させたことも、ある意味、アタックNeoの貢献だと言えるだろう。

- 22) 2008年9月に実施した花王独自の調査。サンプル数は841名(20-59歳)。なお、本稿の回答は、5点尺度の回答を集計したもの。また、同調査において、消費者は「自分たちが環境問題に貢献しやすい商品や情報を企業側から提供して欲しい」(74%)と思う一方で、「環境によい商品と謳っていても、実際にどの程度環境によいのかわかりにくい」(73%)という不満をかかえており、アタックNeoはこのような消費者ニーズにも応えていると言える。

#### 参考文献

- 花王株式会社(2005)『リーダーが伝える花王の精神』花王株式会社  
 博報堂生活総合研究所(2008)『生活定点2008』博報堂生活総合研究所  
 ピーター・D・ピーダーセン(2009)『第5の競争軸』朝日新聞出版  
 藤原雅俊・武石彰(2004)「酵素入りコンパクト洗剤「アタック」の開発」(一橋大学21世紀COEプログラム「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」大河内賞ケース研究プロジェクトCASE#04-13)

#### 高木 健美 (たかぎ たけみ)

明治大学兼任講師

1975年明治大学政治経済学部卒業

花王(株)入社後、家庭品事業部長、花王商事(株)代表取締役社長等を歴任。

対外活動として、明治大学、専修大学、文京学院大・大学院等より「マーケティング実践講義」を委嘱。また、日本マーケティング協会のマイスター、CSR委員を歴任。

著書に『マーケティング戦略展開』(発行：明治大学)