

産業財メーカーの市場適応活動 ―誰の声を聴くべきか

青山允隆 (就実大学経営学部)

Whose Voices Should be Taken in?: Market Adaptation Activities for B2B Suppliers

Mitsutaka Aoyama

Abstract: It is often argued that B2B suppliers should take in derivative demands. However, these questions are left unanswered: whose voices should be taken in? Which type of market intelligence should be incorporated into the specific market adaptation activities? Using the case study on Mod-Acrylic fiber industry, it found that (1) in the market sensing phase, it is important to cooperate with the players whose interests are shared with the B2B suppliers. and (2) in the market adaptation phase, it is important to cooperate with the players who have heavy influence on consumers' decision.

キーワード: 産業財、派生需要、顧客の顧客

Keywords: industrial goods, derivative demand, customers' customers

1 はじめに

本研究の目的は、産業財メーカーの市場適応活動に関して「誰の声を聴くべきなのか」という問題について検討を加えることである。企業は顧客満足を得るために、顧客の声を聴き、そうした声を活用して市場機会を見出したり、製品を開発したりする。もちろん、消費財メーカーの市場適応活動においても、消費者個々のニーズにばらつきがあることを前提としながらマーケティング・リサーチを行い、集計値としての消費者像を把握して市場適応している。必ずしも消費財メーカーの市場適応活動が産業財メーカーのそれに比べて単純であるというわけではないけれども、産業財メーカーの場合、直接取引のある顧客の川下にさらに顧客が連なる「需要の派生性」という問題に直面している(Webster, 1984)。この需要の派生性は、取引の垂直系列の段階ごとにニーズ認識が異なる場合に、産業財メーカーの市場適応活動により深刻な難しさを投げかけることとなる(富田, 2005)。チャネル・パートナー間で物事の認識の在り方が異なる可能性がある場合に、産業財メーカーは誰の声を聴くべきなのか。消費財メーカーが最終消費者に対して行う調査とは異なり、産業財メーカーは、市場機会の発見においても、発見された市場機会に適応し、成果を追求する際においても、声を聴く相手が必ずしも一致するとは限らない。市場適応活動の各段階で、誰の声がどのように活用され、最終的な成果に結びついたのか。そのメカニズムについて、詳細に検討していく

必要があると考えられるのである。本研究では、こうした問題意識から、垂直系列の上流に位置する素材メーカーの立場から、市場機会の発見と適応のそれぞれのプロセスにおいて、誰の声がどのように活用されたのかという観点から事例分析を行い、産業財メーカーの市場適応活動にかかわる概念の精緻化の一助とすることを目的とする。

以下では、まず既存研究を整理することで、本研究の問題関心の所在と、探索的事例分析を進めるうえでの手掛かりとなる仮説を導出する。次に、事例の概要として、事業の概要と同事業の成果、同事業を取り巻く取引関係について整理する。最後に、市場機会の発見と市場適応のそれぞれのフェーズで、誰の声がどのような活動に活かされたのか、詳細なプロセスについて整理していく。

2. 既存研究の検討

産業財メーカーの市場適応活動において、一般的に言われているのは、直接取引相手の声を聴くのみならず、広く直接取引相手以下に派生する川下の需要にまで耳を傾けるべきであるという主張である。産業財・サービスの需要は、消費財・サービスの需要から派生しているため、産業財メーカーは直接顧客の需要のみならず、直接顧客のさらに川下にいる顧客の需要（派生需要）を充足する必要がある。場合によっては、産業財メーカーは受動的に派生需要を充足するのみならず、自ら派生需要に働きかけることで自らの製品需要を喚起させることもある。産業財メーカーは、顧客の需要がそのさらに川下の顧客の需要に規定される需要の派生性と呼ばれる入れ子構造を前提にした戦略的行動によって、川下の市場についての有益な情報を入手することができ、自社製品が顧客の顧客段階により支持され、より高い利潤を得ることが出来る (Webster, 1984; 2000)。この需要の派生性を視野に入れた産業財メーカーの戦略的行動と成果との関係について、近年広く実証的な関心が集まっている。直接顧客の顧客以下の段階との情報的な接点を持つことによって、産業財メーカーは多くの便益を享受することが出来るといわれている。例えば、新製品開発成果 (大平・寺崎・恩蔵, 2015; 富田, 2005; 富田, 2009; 富田, 2011) や、ブランド成果 (阿久津・石田, 2002; 崔, 2014; Dahlquist and Griffith, 2014)、財務成果 (Homburg, Wilczek and Hahn, 2014; Oh, 2016) などである。以下では議論の簡便のために、産業財メーカーの立場から、直接取引のある顧客を「直接顧客」、直接顧客の顧客以下の川下に存在するチャネル・パートナーのことを「間接顧客」とする。こうした研究成果から明らかなように、産業財メーカーの市場適応活動においては、直接顧客段階の声のみならず、間接顧客段階のより広いチャネル・パートナーの声を反映させるような活動が求められているのである。

産業財メーカーが間接顧客の需要動向まで射程に入れたマーケティング活動を行うべきであるという指摘はもっともであるが、一方で、では具体的に誰の声を聴くべきかという問題は依然残された課題となっている。多段階にわたる垂直系列の上流に位置する産業財メーカーほど、直接顧客以外の誰の声を聴くべきかという問題は簡単に答えることはできない。Webster(1984)は、需要の派

生性について、最終消費者の需要が直接取引相手の需要を規定し、そうした需要の規定関係が上流にまで連なっていると指摘している。この指摘の裏を返せば、消費財メーカーであれ産業財メーカーであれ、最終消費者の声を聴くべきである、というのが一つの答えになるだろう。しかし、化学メーカーなどの垂直系列の上流に位置する素材メーカーは、川下に行くほど用途先が多岐に分岐していき、そのすべてについて詳細なマーケティング・リサーチを行うのは事実上不可能に近い。市場調査にかけることのできる経営資源が不足する可能性（富田, 2005）もあれば、調査が出来てもそこで得た膨大な情報を処理するだけの能力・資源が不足し、情報過負荷に陥る可能性（Eppler and Mengis, 2004）もあるからである。組織の情報処理能力を超える情報処理負荷が生じた場合、組織は情報の取り扱いがおろそかになりがちであり、市場調査にかけた経営資源が無駄になる可能性すらあるのである¹。

産業財メーカーの市場適応活動に際して、直接取引相手の声を聴くのみでは不十分であり、さらに最終消費者段階のマーケティング・リサーチを通じて膨大な情報処理を行うのも現実的ではないのだとすれば、産業財メーカーは誰の声を聴くべきなのであろうか。こうした問いに答えるうえで一つの参考になるのが、間接顧客との連携を通じたイノベーションの創出プロセスについて調査した富田（2005）の指摘である。富田（2005）は、産業財メーカーが実際に直面する取引システムを流れる情報流に注目し、情報の流れが滞る段階を識別したうえでその滞りよりも川下に情報を取得しに行くことで、産業財メーカーの市場適応がなされると主張している²。つまり、情報流の滞りが発生する要因を産業財メーカーが識別することが出来れば、その要因のある段階の直下の段階こそが声を聴くべき段階であるといえる。また、企業間市場志向研究では、チャンネルを構成するプレーヤーの中に市場志向度の低いプレーヤーが存在する場合には、パワー・ホルダーが権力を背景に市場志向化を促す行動が確認されている（Chung, Jin and Sternquist, 2007）。これは、市場志向度の低いプレーヤーの段階で情報が滞れば垂直系列の上流にまで適切に市場情報が流れなくなるという懸念を背景に行われている行動であると推察される。富田（2005）の指摘する情報の滞りの回避にせよ、Chung et al.(2007)の指摘する、情報の滞りが発生する段階の情報処理能力への主体的関与にせよ、いずれにせよチャンネルの情報流に対して注目することと、情報流の阻害要因を特定し、何らかの方法でそうした情報の滞りを克服することが重要であると考えらえるのである。さらに、いずれのアプローチにせよ、これまでのところ十分な研究蓄積があるとは言えない。

¹ 具体的には、情報を通じた探索作業があまり体系的でなくなったり、情報同士の関連性の識別・選択が困難になったり、情報を無視して独断的な判断を下すようになったり、表層的な分析に終始して意思決定に活かすことが出来なくなったり、情報処理に時間を取られ、意思決定を下すスピードが遅れたりするなどの問題が指摘されている（Eppler and Mengis, 2004）。

² 富田（2005）は、こうした情報の流れの阻害要因として以下の五つを挙げている。すなわち、①リソース不足：情報の収集・発信にける経営資源が不足している、②交渉力格差：パワー非対称の状況ではパワー・ホルダーに有利な情報しか流れない、③チャンネル・コンフリクト：チャンネル・メンバー間の目標やニーズの不一致により対立関係が生じると情報が流れなくなる、④信頼関係の弱さ：信頼しない相手には情報が流れない、⑤特定構成員のニーズ翻訳能力不足：特定構成員が得た川下のニーズ情報を川上への部品・材料のスペックにうまく翻訳できない、の五つである。

以上のように、産業財メーカーの市場適応活動に際しては、誰の声を聴くべきかという問題が付きまとう。直接顧客の要望を聞くだけでは不十分なことはもちろん、最終消費者段階の声ばかりを聴くのも現実的ではない。ではいかにして産業財メーカーは有効な市場適応活動を行うことが出来るのであろうか。既存研究の指摘する通り、実際の情報流に注目し、産業財メーカーがどの段階で誰の声を聴き、その声がどのような活動に反映された結果として高い成果を得ることが出来たのか、具体的なプロセスに注視する必要があると考えられるのである。以下では、成功した産業財マーケティング・プロジェクトの一つを取り上げ、探索的な事例分析を行う。

3. 事例の概要

本研究では、前節の問いについて検討するための事例として、株式会社カネカ（以下、カネカ）の合成繊維事業、とりわけ頭飾装飾品用途（ブレード用途）を取り扱う。この事例に注目するのは、同繊維が産業財であり、最終消費者の手にわたるまでに多段階の流通を経ること（ゆえに誰の声を聴くべきかという問題が付きまとうこと）と、同事業が大成功を収めていると言われていることによる³。また、単一事例の事例分析を研究方法として採用するのは、カネカとチャネル・パートナーとの相互作用を通じた情報交流がどのような帰結をもたらすのか、その時間展開を追うという研究目的に適っているからである。以下ではまず、カネカの合成繊維事業におけるブレード事業の位置づけについて整理し、次に同事業の成果と取引関係（取引の多段階性）について整理する。

3-1. カネカの合成繊維事業におけるブレード事業の位置づけ

本研究で事例として取り扱うカネカの合成繊維事業部では、カネカロンと名付けられた合成繊維を中心に生産している⁴。カネカロンは、モダアクリル繊維（Mod-Acrylic Fiber）と呼ばれる。アクリル系合成繊維の一種であり、アクリル繊維（Acrylic Fiber）を修正したもの（Modified）であるため、モダアクリルと名付けられた。モダアクリル繊維は、一般的に次のような特徴を有しているといわれている。すなわち、難燃性（火がついてもすぐに炭化するため燃え広がりにくい）や、染色性難（染料着色を行う場合、染料が反応しにくい）、失透性（染料着色の過程で色が濁りやすい）、柔らかく、獣のような独特の手触りがある、こうした特徴である。これらのモダアクリル繊維独特の特徴を活かした用途先を連続的に開拓していくことで、同事業は成長を遂げてきた。代表的な用

³ 同事業は、2015年にポーター賞を受賞している。ポーター賞とは、製品、プロセス、経営手腕においてイノベーションを起こし、これを土台として独自性がある戦略を実行し、その結果として業界において高い収益性を達成・維持している企業を表彰するためのものである。

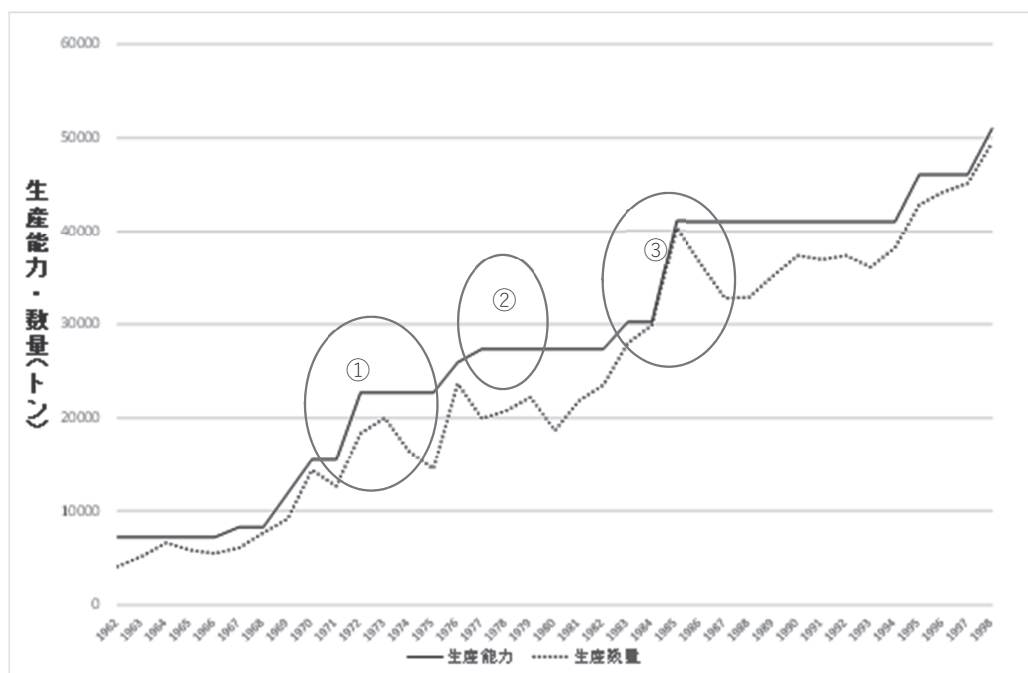
⁴ 1957年から一貫してモダアクリル繊維のみを生産し続けてきたが、1980年に競合対応で塩化ビニル繊維を開発、2005年には牛のコラーゲンをを用いた蛋白繊維を、それぞれ開発した。塩化ビニル繊維も蛋白繊維も、どちらも人工人毛用に用いられる繊維で、それほど市場規模は大きくない。カネカの合成繊維事業＝モダアクリル繊維事業とみなしてほぼ問題はない。

途はどれも、生き物の毛の感触を再現したものである。1964年に参入したウィッグ（女性用おしゃれかつら）向け人工毛事業では、1960年代後半から1970年代初頭にかけて世界的なブームが生じ、高い成果を上げた。また、1973年には、人工獣毛事業に参入する。フェイクファーなど、動物の毛の色や触感を再現した繊維を開発し、同事業でも成功を収めた。カネカの合成繊維事業の第三の柱が1980年前後に参入を果たしたブレード事業である。ブレード（ブレイズとも呼ばれる）とは、頭髮装飾品の一種であり、主に黒人女性が用いる。毛髪の長さを伸ばしたり、派手な色で飾ったりするために用いるものであるが、地毛に直接接着したり、編み込んだりして用いる点がウィッグと異なる。近年では、天然人毛を地毛に編み込んで毛量を増やすエクステンションという頭髮装飾品が広く普及しているため、ブレードはエクステンションの一種であるともいえる。しかし、網目の細かい三つ編み(braids)を施すことや、明らかに地毛と異なる色（ピンク色など）を用いることが多い点などが黒人女性のファッション独特の文化であり、美容院のセットメニューにおいても、「エクステンション・ブレイズ」のように分けて記載されている場合が多い。ブレードの主たる消費地はアフリカ大陸である。このアフリカにおけるブレード事業が現在のカネカの合成繊維事業部の収益の大半を担っている。

3-2. ブレード事業の成果と取引関係

図1は、カネカの合成繊維事業部における生産能力と生産数量の推移を示している。図1からは、三つの期間に大きな増産が行われていることが確認できる。この増産の原因は、①ウィッグ市場における世界的ブームと人工獣毛市場への本格参入、②1970年代半ばから再成長する米国市場でのウィッグの伸長と、1973年のワシントン条約発効の結果として動物愛護の機運が高まったことによる人工毛皮需要の伸長、③ブレード用途の開発により、アフリカでの販売数量が大幅に増えたこと、人工獣毛市場における高級ぬいぐるみ用途が海外で急成長したことなどが考えられる。カネカは、1964年にウィッグ事業に参入して以来、一貫して合成繊維の生産量を拡張し続けている。とりわけ③の期間の生産能力・数量の伸びは大きく、ブレード事業における成功が同事業の好業績を支えているといえる。

図1 カネカの合成繊維事業の生産能力と生産数量の推移



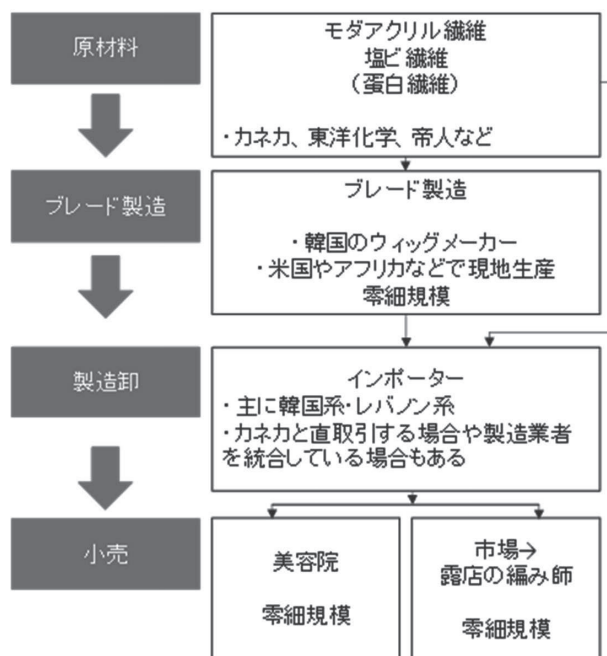
(出所) 株式会社カネカ有価証券報告書各年版より作成

合成繊維製ブレードの主たる消費地は、当初米国から始まり、アフリカへと移っていった。米国において合成繊維製のブレードが生産され始めたのは1980年前後である。米国市場には旭化成や東洋化学（2003年に電気化学工業（現・デンカ）に吸収合併）が塩化ビニル繊維で既に参入を果たしていた。カネカも後発ながら同時期に米国市場に参入を果たし、1983年ごろに米国市場で既存企業の販売量を抜く成果を上げた。頭髮装飾品の中の一分野でしかなかった小規模な用途先だったブレードがカネカの合成繊維事業の中核を担う用途先まで急成長を遂げたのは、アフリカ市場が発見されたためである。アフリカではブレードが米国よりも深く生活に根付いており、大規模な需要が見込まれた。カネカはこのアフリカ市場を発見・開拓することによって高い事業成果をあげることができたのである。1983年にアフリカ市場の開拓に着手して以来、1990年ごろまでカネカはアフリカにおいて独占的な市場地位を得ていた。1990年ごろにアフリカにてロングカール・ウェーブタイプのブレードが流行した際、競合の塩ビ繊維二社がアフリカ市場に参入し、好業績を上げた。それまで柔らかく小ぶりのカールをした繊維で競争優位を得ていたカネカは、この間ロングカール・ウェーブタイプの製品開発に失敗し、なかなか追従できなかったが、1998年に対抗繊維を開発し、2007年時点では競合二社と同等かそれ以上の販売成果を上げているといわれている⁵。本研究で注目するのは、カネカのアフリカ市場発見と、アフリカ市場への適応プロセスである。

⁵ 株式会社カネカカネカロン事業部(2007), p.62。

アフリカにおけるブレード事業の展開において、カネカは素材を提供するメーカーとしての立ち位置を一貫して採っている。図2は、ブレードの取引関係を簡略化して図示したものである。

図2 ブレードの取引関係



(出所) 株式会社カネカカネカロン事業部編『カネカロン50周年事業史』、
株式会社カネカOB 古田武氏へのインタビューより作成

図2の中でカネカの事業領域は原材料に当たる繊維の供給部分にあたる。繊維の供給業者の段階では、人工毛の束を出荷している。カネカの直接顧客にあたるのは、ブレード製造業者である。川下の工程で加工・利用しやすいよう、毛束をのれん状に連ねた「みの毛」と呼ばれる毛束を出荷したり、みの毛状態でパッキングして完成品に加工したりする⁶。カネカにとって間接顧客に当たるのはブレード製造業者の買い手以下の段階にいる顧客群である。インポーターは基本的に卸売機能を担うが、流通加工を施す場合もある。繊維に熱処理を加えてカールを付けたりするなどの加工を施し、パッキングして、製造卸段階で完成品にする場合もある。ブレード製造業者とインポーターとの切れ目は曖昧で、インポーターが繊維業者と直接取引する場合もあるし、ブレード製造業者が流通加工を施す場合もある。インポーター段階を経て完成品が生産されると、小売り段階へと進む。地毛に直接編み着けたり接着したりしなければならないブレードは、編み上げのスキルがある

⁶ 一見するとただの梱包作業のように見えるが、技術が不要なわけではない。後述の通り、米国市場に参入した際、当初カネカが独占供給契約を結んでいたS.H.International社のパッキング技術が未熟であったことが米国市場参入直後の販売不振の原因であったと言われている。株式会社カネカカネカロン事業部編『カネカロン50周年事業史』, p.68.

販売員の近くで販売されることとなる。具体的には、美容院に流通したり、アフリカのように美容院が整備されていない地域も多い市場では、市場（marketplace）の露店に流通したりする。美容院では美容師が、市場では、露店の横に編み師が椅子を置いて待機しており、編み賃を支払って編み込みの依頼をする。以上のように、カネカが繊維を出荷してから最終消費者の手にわたるまでに、ブレード製造業者とインポーター、編み込み段階と多段階の取引が介在することが確認できるだろう。

4. 事例分析

前節で確認した通り、カネカはアフリカ市場を中心としたブレード事業で高い成果を上げている。そうした成功は、カネカがアフリカという隠れた大市場を発見できたことと、アフリカ市場に適應できる繊維を開発できたことによる。次節では、そうした市場機会の発見と市場適應に対して、いかなる情報源からもたらされた情報がどう活かされたのか、それぞれ確認していく。

4-1. アフリカにおける市場機会の発見

本研究で特に注目するのは、カネカが発見・開拓した広大な市場であるアフリカ大陸であるが、カネカがアフリカでの需要を発見するプロセスを明らかにするためには、まず米国のブレード市場に触れる必要があるだろう。カネカがブレード用途を発見したのは1980年代初頭である。当時、ウィッグ市場の中で米国市場の黒人用ウィッグの需要が減少していた。その理由は、黒人の間で白人のようなスタイルを追求するのではなく、黒人は黒人らしくアフリカの風俗に立ち返ろうとする機運が高まりつつあったことによる。加えて、レゲエ歌手であるボブ・マーリーが流行し、彼のヘアスタイルの特徴でもあった色とりどりのブレードを付けた髪型が黒人消費者の中で注目を集めていた。米国におけるブレードの流行にいち早く目をつけ、専用の繊維を導入したのは、東洋化学（トヨカロン）と帝人（テピロン）である。両社は塩化ビニル製繊維を用いて米国における小規模ながら成長性のあるブレード市場で好評を博していた。カネカは、1982年にウィッグで取引のあったインポーターのうちの一社であるS.H.International社からブレード向けの繊維が開発できないかという打診を受け、ブレード用途を発見することになる。同社は、当時のブレードの主要な市場である米国に立地し、現地生産をしていた。競合が販売量を伸ばす中で、カネカも急いでシェアを獲得したかったため、黒人向けウィッグ繊維を改質してブレード用の繊維を開発し、即刻同社と月50tの販売ノルマを付けた独占販売契約を結ぶこととなった。しかし、買い手側の繊維品質に対する評価は上々であったものの、予想に反して売れ行きは悪かった。販売不振の原因は、S.H.International社のカバーしていた販売ルートが米国内でも西海岸のみと限られていたことと、同社の生産管理が行き届いておらず、パッキングの時点で最終製品の品質に大きなばらつきが生じてしまったことなどが挙げられる。これらの問題を受けて、S.H.International社との独占販売契約を解除し、生産と

販売を全く別の業者に切り替えた。生産は、ウィッグ生産で長く取引のあった韓国の太陽物産に切り替え、品質問題をクリアした。販売面では、米国の東部や中西部を押さえていたSun Taiyang社に切り替えることとなった。太陽物産・Sun Taiyang社に切り替えてから、全米で大幅に販売を伸ばし、切り替えから一年後には目標販売量を達成することとなった。その当時は販売が急激に成長したため、生産が追い付かないほどであった。1983年に繊維をキロあたり50セント値上げしても販売は伸び続け、販売量が米国市場だけにしても多すぎて計算が合わないほどにまで伸び続けた。このような急激な販売量の伸びの原因を調べるために米国市場を再調査したことが、アフリカの需要が発見されるきっかけの一つとなるのである。

カネカがアフリカの需要を発見できたのは、1983年に行われた市場調査がきっかけであったが、その市場調査に赴ききっかけになったのが、二つのインポーターとの接触である。一つは、シカゴのAlicia社で、韓国の主要ウィッグメーカーであるMisung社を介してカネカのブレード用繊維の販売権拡大について問い合わせを受けたことである。Alicia社は、どういうルートで輸入されているのか把握はできないが、セネガルでカネカ製品が飛ぶように売れているという情報を得ていた。現地調査に当たったAlicia社の社長Park氏の話によると、「セネガルではブレードを付けることがファッションであり民族の誇りであり伝統でもある。また必需品でもある。Tiara IIは要求品質のすべてを満たしている」ようであった。また、セネガルでは一か月ごとにブレードを付け替えるという。それが本当であるならば、アフリカの潜在的な需要はアメリカとは比較にならないほど大きいと期待された。もう一つの接触は、米国においてこれまでカネカ製品の販売を請け負ってきたSun Taiyang社への訪問である。同社を訪問すると、セネガル人たちが週に一度のダカール - ニューヨーク便に乗って買い出しにきているところで、事務所は見慣れぬ黒人でごった返していた。セネガル人バイヤーたちに話を聞くと、彼らは機内携帯荷物として大量のカネカ製品を買い付け、ダカールのサンダガ市場に並べて販売するという。この二つの接触があったことで、カネカはアフリカ市場開拓の可能性を見出し、本格的に調査することとなった。

アフリカ市場の初回調査では、Sun Taiyang社に買い付けに来ていたセネガル人バイヤーとともにサンダガ市場での現地視察が行われた。そこでは、現地人にどのようにブレードが販売されているのか、どの程度の量で販売されているのかなどが明らかとなった。マーケットの店先に並べられた商品を、平均して一人四袋程度（一袋60グラム）購入していく。購入したものは、そのまま路地の編み師のところに持ち込まれる。露天に木製の椅子が一つあるのみの場所で、6-9時間かけて、購入したばかりのブレードを頭に編み込んでいく。編み込みの手数料はほぼ顧客の月収に匹敵する額となっている。後の調査で、アフリカの中でも、とりわけ植民地支配を受けていた時代にファッションの規制がなかったセネガルなどの旧フランス領の女性たちは、ファッションに対する投資を惜しまないことが明らかとなった。カネカ製品が米国から輸入されるまでは、中国やベトナム産の天然人毛がブレードに用いられており、キロあたり7-10万円ほどする高価なものであった。そのため、アフリカの女性はナイロンやポリプロピレンの繊維を人毛の代わりに用いていたという。カネカロン導入以前のアフリカにおけるブレードの利用について、元カネカ合成繊維事業部長の古田氏

は次のように語っている。

何でもいから繊維の、ナイロンやとか、あるいはもっと安もんのプロピレンの繊維とかね、そういうのをよう付けとったわけですわ。ところがね、ウィッグの場合はね、ぱっとはずせるんですわ。だから難燃性がなくても命にかかわらないんですわ。火がついても。でもプロピレンとか石油つけてるようなものでしょ？それで女の人やから炊事したり、火つかうでしょ？それで死んだりするわけですわ。でカネカロンは塩ビが半分はいっとるので難燃なんですわ。こんなペリリな繊維があんのか！いうてね。これがまたウチの独断場になってきたわけですわ⁷。

ブレードがウィッグのような頭髮装飾品の中の一分野としてしか位置づけられていない米国市場とは異なり、セネガルを中心としたアフリカではファッションの中核を担うものとして位置づけられており、さらにカネカロンの持つ繊維の特徴がブレードユーザーの要求水準にマッチしていたこと、そのため大量に販売できる可能性を秘めた市場であることがこの調査で分かったのである。以上のように、一見してウィッグとそう大きく違いは無いように見えたブレードは、地毛に直接編み込むがゆえに付け替えのサイクルが早く、ウィッグよりも大きな販売量になる可能性を秘めた商品であることと、その一大消費地であるアフリカ大陸はどの企業も着手していない未開の大市場であることが明らかとなった。

ブレード用途の発見局面では、米国市場の中の黒人用途の中の一つの用途でしかなかったブレードを発見した時も、より大規模な需要が見込めるアフリカ市場を発見した時も、共にウィッグ事業で協働していたウィッグ製造業者やインポーターの働きかけが大きく寄与していた。米国市場におけるブレード用途の発見段階においては、1982年にウィッグのインポーターであるS.H.International社が、具体的な要求品質の情報とともにブレードの情報をもたらしたことが、カネカがブレード用途を発見する直接の契機となった。また、アフリカ市場の発見段階においても、ウィッグインポーターであるAlicia社がウィッグ製造業者であるMisung社を通じてアフリカにおけるカネカロン拡販の可能性についての商談を持ち込んだことや、Sun Taiyang社を通じてセネガル人バイヤーたちがアフリカにカネカロンを持ち込んで販売していた情報を掴んだことなどが、カネカがアフリカ市場を本格的に調査し、アフリカにおけるカネカロンブレードの販売に本腰を入れる契機になっていた。同時に指摘しておくべきは、米国市場においても、アフリカ市場においても、市場機会に関する情報を卸売段階から得てからは、カネカ自身が小売段階まで赴き、市場調査を行っている。要所ではっきりとした目的志向を持った市場調査を自前で行うことも市場機会の活用に至るのと考えられるのである。インポーターらが、米国市場において既に先発二社がブレード用繊維を発売していたにもかかわらず、カネカに対して米国やアフリカの市場機会の情報を提供したのは、卸売段階での商社との競合によるものと思われる。カネカのように自前で流通チャネルを開拓する原材料供給業

⁷ 2009年10月26日 株式会社カネカOB 古田武氏 インタビュー。

者は稀で、一般的に合成繊維メーカーは流通を商社に任せてしまう。インポーターがカネカを頼ったのは、カネカがウィッグ事業において高品質な繊維を供給し続けた業者であったことに加え、米国において一部ウィッグの市場を侵食するような成長を見せたブレードの流通を商社に取られてしまうのを避ける狙いがインポーターの側にあった可能性がある。

4-2. アフリカ市場への適応

アフリカの市場機会に関する情報を得たカネカは、次にチャネル開拓と製品開発を通じた市場適応を行う。チャネル開拓については、市場機会に関わる情報をもたらしした卸売業者との連携に加え、新しい現地ネットワークの取り込みを行っていた。このように自前でチャネル開拓を行ったことで、アフリカの市場機会に関する情報が潜在的な競争相手に漏れることが無く、その結果として一時的な独占状態を達成することが出来た。また、製品開発においては、卸売段階ではなく小売段階に対して適応した製品開発を行い、高い成果を得ていた。ブレードは編み込み作業を伴うので、小売段階で編みやすい繊維を開発することで、小売段階にカネカブランドの選好が生じると、ブランドにこだわりのない最終消費者に対してカネカの繊維が強く売り込まれるプロセスが生じるようになる。以下では、このようなプロセスについて、チャネル開拓と製品開発のフェーズに分けて詳しく検討していく。

(1) アフリカチャネルの開拓

アフリカ市場の可能性を見出したカネカは、具体的にアフリカ市場での販売体制を整え始める。アフリカへの進出の第一歩は、既に北米ルートを経由して繊維が売られていたセネガルでの現地生産体制を構築することであった。セネガルにはフリートレードゾーンがあり、原料の輸入税や事業税が進出後20年間免除される。ただし、生産された製品の60%をセネガル国外に輸出しなければならないルールになっていた。セネガルを起点としてアフリカ全土にカネカ製の繊維を普及させたかったカネカにこのルールは好都合であった。このフリートレードゾーンは、原則として一業種一社しか進出できないルールであったが、カネカは例外的に二社進出させることが認められ、アフリカの開拓を二社体制から始めることとなった。

アフリカのブレード市場をカネカが発見するきっかけとなる情報をカネカにもたらししたMisung社とAlicia社のグループは、このフリートレードゾーンへの進出を狙っていた。カネカにアフリカの話を持ち掛けた時点で、カネカ製の繊維を供給してくれるようならば現地生産体制を敷くとカネカに約束していたのである。しかし、既にカネカのブレードを韓国で生産、米国で販売し、セネガルに輸出するルートを確立していたSun Taiyang社と太陽物産のグループの販売量が激減する恐れがあった。Sun Taiyang社と太陽物産のグループは、米国市場におけるカネカの支配的地位を確立するのに大きく貢献し、さらにMisung社・Alicia社のグループと同時期にアフリカ市場の需要情報をカネカにもたらししたグループでもあるため、カネカはこちらのグループも無視することができなかった。Misung社・Alicia社がアフリカ進出を検討しており、カネカは両社に自社製品を供給する

という情報をSun Taiyang社・太陽物産グループに流し、両社を競合させたのである。セネガルのフリートレードゾーンへの進出ライセンス取得をかけて両陣営は激しく争い、結果的にセネガル通産局は例外的に両陣営ともセネガルへの進出を認めることとなった。

1983年末にセネガル進出を果たした両陣営は、輸出ノルマを達成するために、マリやガンビア、コートジボワール、リベリア、シエラレオネ、ガボン、トーゴなどの旧フランス領をターゲットに販売数量を増やす計画であった。しかし、一年経っても両陣営の予想に反して売り上げは伸び悩んだ。その理由は現地人の舶来信仰により、セネガル製のものよりも、米国経由で輸入されたもののほうが珍重されたためだと言われているが、実際には韓国系の両陣営が不慣れなアフリカにおける流通ルートを開拓するのが困難だったためだと思われる。実際に、この販売の伸び悩みの問題は、レバノン人貿易雑貨商Sadarah Kharil氏の登場によって解消される。同氏は1985年にカネカの大坂本社を訪れ、カネカの繊維を卸すよう打診してきた。レバノン人は1975年から1990年までのレバノン内戦を逃れるために難民としてアフリカ全土に散らばっており、レバノン人同士のネットワークを駆使してアフリカ全土で貿易を行っていた。Kharil氏は、カネカが繊維の販売を約束すると、すぐさまレバノン人商人の資金力を用いて韓国からブレードの生産設備を調達した。また、韓国のブレードメーカーに頻繁に訪問し、生産技術者をヘッドハンティングしてはアフリカへと送り込んだ。このようにして、高品質な商品を現地生産し、販売するという意味では既存の韓国系二陣営と同様の手を使いながら、Kharil氏のレバノン人グループは高い販売成果を上げるのである。

カネカは、これら韓国系二社とレバノン系一社にもう一社韓国系の企業を加えて、計四社体制でアフリカ市場の開拓を行った。これらの取引相手はどれもカネカが開拓したものであり、当初から一切商社を介していなかった。また、市場での懸念事項についてはすべてカネカの社員が自ら調査していた。そのため、潜在的な競争相手にアフリカ市場の情報が漏れることがなく、そのことが一時的なアフリカ市場の独占状態を生んでいたのである。アフリカ市場の開拓局面において、カネカは既存の卸売業者との協業を通じて市場開拓を行ったのみならず、柔軟にレバノン人商人のネットワークなども活用して市場開拓を行っていたことが明らかとなった。

（２）製品開発

以上のようにしてチャネル開拓を進めるのと並行して、カネカはブレードに最適な製品を開発していく。そこでは、カネカは小売段階からの情報入手と、小売段階への情報発信によって製品開発を進めてきた。カネカが小売段階に注目したのは、最終消費者のブランド選択に小売業者のブランド選好が強く効くためである。米国では、美容院でブレードをつけたい旨を告げると、基本的には美容師の判断でどのブランドのブレードを用いるかが決定する。アフリカでは市場の零細商店の店頭に並んだブレードを消費者が選び、店の近辺にいる編み師が消費者の頭にブレードを編みこむ。細い繊維を引っ張りながら何時間もかけて細かく編み込んでいく作業は手に負担がかかるので、編みやすい繊維の方が美容師・編み師に選択されやすい。この編みやすさという基準は、米国の場合は直接的に美容院での取扱いブランドに影響するし、アフリカにおいても編みやすさに応じて編み

上げにかかる時間が変わり、編み上げ時間が料金の反映されるため、間接的に消費者のブランド選択に影響を与えることとなる。カネカは米国のブレード市場に参入する際に、ブレード用繊維への要求品質を探究するにあたって、米国の黒人美容師のもとへと足しげく通い、次のポイントを掴んだ。すなわち、ウィッグ用繊維よりも細デニールであること、三つ編みにしたときに腰があること、軽いこと、ぎらつきのない自然な艶があることである。これらのポイントを押さえて、先行する塩ビ繊維に勝る品質を達成することが研究課題となった。当時、**Tiara**と名付けられた黒人用ウィッグ向け繊維を持っていたので、カネカはこの繊維を細デニール化・軽量化し、艶を消すことでブレード市場に参入しようと試みた。この繊維の特徴は繊維断面をY字型にしたことである。この断面形状にしたことで、軽量性と腰を両立することに成功した。**Tiara II**と名付けられたこの繊維は、当初は単に美容院の要求品質を満たすために開発されたものであるが、結果的に美容師の手作業への負担が少ないと末端小売段階から評価された。この結果として、「美容師の手を痛めない」ことが**Tiara II**のセールストークになり、美容室を訪れた消費者がブレードを編みに来ると美容師がブレードの材料として**Tiara II**を指定するというサイクルが出来上がるまでに認知された。同製品は米国市場で好評を博したのみならず、アフリカ市場開拓においても活用された。**Tiara II**の成功を受け、編み上げ作業の負担軽減を開発目標として明確に定め、柔らかい触感を優先して開発された**Afrelle**という製品は、2005年にはアフリカで大ヒット商品となり、**Tiara II**を超える販売量を達成するまでに成長を遂げた。以上のような、美容師の手を痛めない繊維を開発することで、消費者が商品選択をする前に選択肢をカネカのブレードに絞らせる戦略は一定の成果を上げることができた。

以上のように、カネカが市場適応を進めていく上では、主に小売段階の声を反映させた製品開発を行ったことに特徴がみられる。カネカが小売段階に注目したのは、最終消費者のブランド選択に小売業者のブランド選好が強く効くことを自前の市場調査によって把握していたためである。カネカのブレード開発においては、先行研究で見られたような流通段階を経ることで生じるニーズ情報の翻訳ミス等は見受けられなかった。それゆえ、誰の声を聴くべきかという問いに対する一つの答えとして先行研究が指摘する「情報流の滞りの発生地点への注目」という方法を用いているか否かは確認することができなかった。カネカの例では、自前でチャネル開拓を進めることで、最終消費者のブランド選好に強く影響を与える業者を特定し、その声を聴くことで、有効な製品開発に結びつけていたと考えられるのである。

5. 結論

本研究では、産業財メーカーの市場適応活動に際して、「誰の声を聴くべきなのか」という問題について検討してきた。具体的には、産業財メーカーが直面する派生需要の中でも、市場適応のどの段階で誰の声を聴き、どのような活動にそれらの情報を活用したのか、具体的なプロセスについて検討してきた。直接顧客の声を聴くのみでは不十分であり、さらに最終消費者の動向に注視する

のは情報過負荷の問題が生じる可能性があるのであれば、誰の声を聴くべきなのか。先行研究の示す、情報流における情報の流れが滞る段階への注目という視点を手掛かりに、カネカのブレード事業の市場適応の事例を用いて探索的事例分析を行った。同事業の市場適応活動を、市場機会の発見局面と、市場への適応局面（チャンネル開拓と製品開発）とに分けて分析した結果、次のような事実が発見された。すなわち、①市場機会の発見局面では、卸売業者からの情報提供と、要所でははっきりとした目的志向を持った自前の市場調査が寄与していたことと、②市場適応局面について、チャンネル開拓においては、市場機会に関わる情報をもたらした卸売業者を引き続き活用してすべて自前でチャンネル開拓するのはもちろん、標的市場へのアクセスにより有利な業者を新規に取り込むことで成功を収めていた。また、製品開発においては、小売段階への適応が有効であった。すなわち、ブレードの装着の際に編み込みにかかる負担を軽減することを開発目標とすることで、最終消費者のブランド選択に強い影響を与える小売段階の選好を形成でき、それが販売成果に結びついたと考えられるのである。

これら二つの市場適応活動においては、先行研究で指摘されるような、チャンネルの特定段階での情報の滞りが産業財メーカーの情報獲得に負の影響を与えるような現象は確認されなかった。したがって、情報の滞りが生じる段階に注目し、産業財メーカーが積極的に関与するという先行研究の指摘が当てはまらないケースであった。本研究で取り扱ったケースに特徴的なのは、チャンネル情報流に対して主体的に関与するための徹底した自前主義と、最終需要に強い影響を与えるプレーヤーへの適応という二つの要因である。チャンネル開拓におけるカネカの一貫した自前主義が、市場機会に関わる情報獲得においても、アフリカ市場での一時的な独占状態の形成においても、共に有効に機能していたと考えられる。さらに、自前でチャンネル開拓を行ったことにより、最終消費者の需要動向に強い影響を与える要因（小売段階での編み込み負担）を特定することができ、有効な製品開発に結びつけることが出来ていたと考えられるのである。産業財メーカーは誰の声を聴くべきかという冒頭の問いに対して、本研究の事例分析からは次のような仮説を導くことが出来る。すなわち、市場機会の獲得と市場開拓の局面では、利害を一にするチャンネル・パートナーの声を聴くことで市場情報を協働して創造するインセンティブを得ることが出来ることと、製品開発局面では購買の意思決定に深く関与するプレーヤーの声を聴くことで販売成果を得ることが出来ることである。

本研究の発見事実には、次の二つのインプリケーションがあると考えられる。第一に、需要の派生性に直面する産業財メーカーは、川下のチャンネル・パートナーから有益な情報を得るという観点からは、自前でチャンネル開拓を行ったほうが良いという可能性である。カネカのような素材を供給する化学メーカーなどでは、川下に行くにつれて用途が分岐していくために情報処理負荷が過大になってしまうため、通常は流通に主体的に関与することはほとんどなく、商社に任せてしまうケースが多い。しかし、カネカのように自前でチャンネル開拓を行うことで、市場機会の発見や有効な製品開発に寄与する有益な情報を獲得しやすくなる可能性があると考えられるだろう。第二に、派生需要の充足・刺激を目指す活動を採用するうえでは、単に情報をどこから獲得するかという観点のみならず、情報をどこに発信するのかという観点も重要であるということである。本研究におけるカネ

カの製品開発事例は、小売段階のニーズ情報を獲得したという見方もできるが、最終消費者の購買決定に関与するために小売段階に対して技術シーズ情報を発信したという見方もできる。既存研究における情報流への注目は、基本的に情報の流れが阻害されがちであることが前提となっており、そうした阻害されがちな情報流に対して産業財メーカーが主体的に関与することを通じて、適切な情報獲得を行うべきであるという主張に結びつけている。本研究で取り扱った事例では、そうした情報獲得局面では情報流の阻害はなく、むしろカネカの持つ技術シーズ情報を購買の意思決定に強く影響を与える段階（小売段階）にいかにして届けるのかという点が大きな課題であった。チャネルに流れる情報は、獲得局面において滞るのであれば、発信局面においても滞る可能性がある。産業財メーカーが市場適応を進めるためには、情報の獲得と発信の両面を追求するための情報流への主体的な関与が重要であると考えられるのである。

謝辞

本研究を行う上で、株式会社カネカOBの古田武氏と大原柊三氏の両名からインタビュー調査へのご協力をいただいた。記して感謝の意を表したい。

・参考文献

- 阿久津聡・石田茂 (2002) 『ブランド戦略シナリオ』, ダイアモンド社.
- 崔容熏 (2014) 「生産財におけるブランド・ロイヤルティの先行要因に関する経験的研究—買い手企業の知覚からみた「ユーザー視点」の重要性—」『流通研究』, 第 17 巻, 第 1 号, pp.23-49.
- Chung, Jae-Eun, and Byoungho Jin, and Brenda Sternquist(2007), “The Role of Market Orientation in Channel Relationships When Channel Power is Imbalanced,” *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.17, No.2, pp.159-176.
- Dahlquist, Steven H. and David A. Griffith(2014), “Multidynamic Industrial Channels: Understanding Component Supplier Profits and Original Equipment Manufacturer Behavior” *Journal of Marketing*, Vol.78, pp.59-79.
- Eppler, Martin J. and Jeanne Mengis(2004), “The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines,” *The Information Society*, Vol.20, pp.325-344.
- Homburg, Christian, Halina Wilczek, and Alexander Hahn(2014)” Looking Beyond the Horizon: How to Approach the Customers’ Customers in Business-to-Business Markets,” *Journal of Marketing*, Vol.78, pp.58-77.

Oh, Han-Mo(2016) “The Role of Indirect Customer Management in Export Relationship Marketing: Conceptualization and Propositional Development,” *Journal of International Trade & Commerce*, Vol.12, No.4, pp.163-176.

大平進・寺崎新一郎・恩藏直人 (2015)「医療現場に革新をもたらす価値共創戦略 株式会社セントラルユニ」,『マーケティングジャーナル』, Vol.35, No.2, pp.89-104.

富田純一 (2005)「顧客システムのマネジメントーサプライヤーにおける製品開発戦略ー」 MMRC Discussion Paper, No.36.

富田純一 (2009)「効果的な生産財開発とは？ートライアド・モデルによる事例分析を通してー」立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター・ディスカッション・シリーズ, No.005.

富田純一 (2011)「製品開発における顧客システムのマネジメントー建築産業の事例」『経営力創成研究』, No.7, pp.135-148.

Webster, Frederick E., Jr. (1984), *Industrial Marketing Strategy*, 3rd eds. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Webster, Frederick E., Jr. (1984), “Understanding the Relationships among Brands, Consumers, and Resellers,” *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1, pp.17-23.

・参考文献

株式会社カネカカネカロン事業部 (2007)『カネカロン 50 周年事業史』株式会社カネカカネカロン事業部.

株式会社カネカ有価証券報告書各年版