

新規市場開拓に向けた新製品開発のためのニーズとシーズの融合

－ カモ井加工紙の雑貨用マスキングテープ開発の事例分析 －

1150415 北山 智美

高知工科大学 マネジメント学部

1. はじめに

本研究は、カモ井加工紙の雑貨用マスキングテープ(商品名:m t)の新規市場開拓に関する事例研究である。特に新製品開発のメカニズムを明らかにすることを目的としている。

カモ井加工紙は工業用マスキングテープとしての和紙粘着テープを製造・販売してきた。それは職人が使う生産財であり、少品種大量生産が基本であり、卸売会社等を通じて流通・販売されている製品である。これに対して、本研究でメインに取り上げる雑貨用のマスキングテープは、一般的な消費者に使われる消費財である。しかも雑貨用マスキングテープは、様々な色や柄が存在する多品種少量生産で、小売店で販売される。こうしたことから両者は、製品開発と販売において対極的な性格を有しているといえることができる。したがって、本来ならカモ井加工紙は雑貨用マスキングテープという新製品の開発と販売において大きな転換を迫られたはずである。

カモ井加工紙には、創業時から手がけていたハイトリ紙とその後に手がけた工業用マスキングテープの市場参入で培った組織能力ともいえる見えざる資産があった。そうした見えざる資産が新しいユーザーとのセレンディピティ(予期せぬ幸運な出会い)をつかみ、後に雑貨用マスキングテープの新製品開発および新規市場開拓に成功した主要因となった。それが本研究で主張したいことである。

カモ井加工紙の事例研究として二つの文献がある[1][2]。そこで指摘されていることは次のとおりである。

- 新製品のイノベーションではメーカーだけでなくユーザーが重要な役割を果たす[2]
- 新市場創造のための新製品の便益(ユーザーベネフィット)や評価基準は新しいステークホルダーが決定する[1]

カモ井加工紙の場合は、3人の女性ファンによる「雑貨用途としてのマスキングテープ」のユーザーイノベーションが新規市場開拓のきっかけとなった[1]。3人の女性ファンは、新製品である雑貨用マスキングテープの便益や評価基準を決めたステークホルダーであると見なされている[2]。

先行研究では、さらに、「新たな市場機会に企業はどうしたら気づくことができるのか」という研究設問を呈示している[1]。カモ井加工紙のケースでは、それはさらに次の問いに分解することができる[2]。

1. 3人の女性ファンとの対面接触を果たしたのは単なる偶然か
2. たまたまそうしたチャンスの巡り合わせがあったからカモ井加工紙は運良く新しい消費者ニーズを的確に具現化して新製品の開発を達成できたのだろうか

3. カモ井加工紙が事業化に踏み切った決定要因はなんだったのか

上記二つの先行研究ではこれらに対する仮説は提出されていない。そこで本論文では、これらの研究設問に対する仮説と背景論理を以下に示す。

カモ井加工紙が市場参入を果たした工業用マスキングテープの開発では、他社製品をはねのけて現場の職人に利用してもらうために、職人の本当のニーズを明確にするとともに、具現化しなければならなかった。また、マスキングテープが貼られる対象である住宅素材等のめまぐるしい変化に追随し続けるためにも現場のユーザーの声を聞くことが欠かせなかった。その一方で、テープの素材である和紙の開発やテープの着色のための印刷をカモ井加工紙は自分ではしていない。そのため、アウトソーシング先の協力企業の声もよく聞く必要があった。こうした経緯からカモ井加工紙は「ユーザーや関係者の声によく耳を傾け、しっかりと対応する」という見えざる資産を蓄積するようになったのである。

そうして高性能化された工業用マスキングテープが3人の女性ファンのユーザーイノベーションにおいて雑貨用途として利用された。カモ井加工紙は、女性たちのユーザーイノベーションとのセレンディピティから潜在ニーズを学習するとともに、それを工業用マスキングテープの製造技術すなわちシーズと結びつけた。すなわち、ニーズとシーズの融合によって雑貨用マスキングテープという新製品の開発に成功することができたのである。そうしたニーズとシーズの融合では、ユーザーや関係者の声によく耳を傾け、しっかりと対応するという見えざる資産が、顧客との効果的なコミュニケーションと相互学習をもたらしている。本研究では、カモ井加工紙のそうした組織能力が3人の女性ファンとの対面接触を必然にし、消費者ニーズの具現化と新製品開発を可能とさせ、雑貨用マスキングテープm tの事業化の源泉となったと考える。

2. カモ井加工紙に雑貨用マスキングテープm tの新規市場開拓のためのケイパビリティ

カモ井加工紙には、ハイトリ紙の時代から二つの組織能力としての見えざる資産が蓄積されてきた。一つは「粘着技術の内製」であり、もう一つは「顧客や関係者の声をよく聞く組織風土」である(図1)。

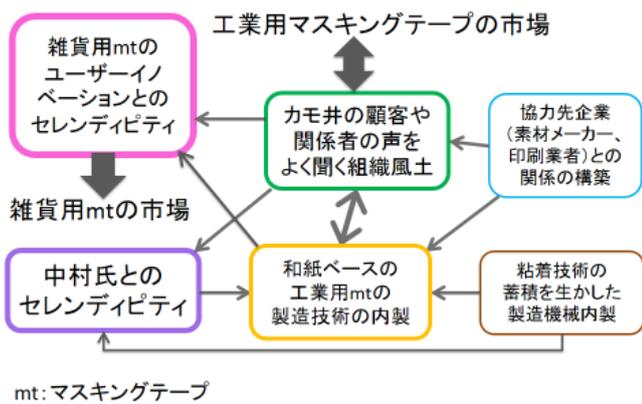


図 1. 雑貨用マスキングテープ m t の新製品開発プロセス

カモ井加工紙には、創業当初からハイトリ紙の粘着剤を内製してきた歴史があり、確かな粘着技術とノウハウを蓄積してきた。また、そもそもカモ井加工紙がハイトリ紙の市場に参入することになったのは、当時取引していた会社から外国メーカーのハエ取り紙を見本市で見つけことを聞かされたからだ。カモ井加工紙は早くから関係者の声をよく聞いていたのである。

カモ井加工紙が蓄積した見えざる資産のうちもっとも重要な「顧客や関係者の声をよく聞く組織風土」は、図 1 のメカニズムによって蓄積された。

カモ井加工紙は、仲村利雄氏との偶然の出会いというセレンディピティがきっかけとなって和紙を使った粘着テープの製造を開始し、工業用マスキングテープの業界へと参入することとなった。しかし、工業用マスキングテープの業界では後発であったため、自社のテープを現場の職人たちに使ってもらえるよう必死に営業をしなければならなかった。その際、職人たちがマスキングテープを使っている現場を営業が実際に訪ねて、職人たちの要望を聞いて回ったのである。そして、要望を聞いてはそのたびに粘着テープを改良し、それを繰り返し実施したことによってカモ井加工紙で現場第一主義が徹底されるようになった。

また、カモ井加工紙は自社のみで、マスキングテープを製造することはできない。マスキングテープを製造するためには、原材料となる和紙を原材料メーカーから仕入れ、それに対してカモ井加工紙が粘着技術を適用して和紙粘着テープを製造し、印刷業者が最後に印刷することになる。したがって、現場で職人たちから貴重な要望が出たとしても、原材料メーカーや印刷業者の協力が無ければマスキングテープという製品を完成することはできないのである。このため、カモ井加工紙は、現場で製品を使ってくれる職人たちと同様に、原材料メーカーや印刷業者の声も必然的によく聞くことになる。それがカモ井加工紙の「顧客や関係者の声をよく聞く組織風土」という見えざる資産を蓄積させることになった。

雑貨用マスキングテープ m t の開発をもたらすことになった 3 人の女性たちは、和紙ならではの色合いや透け感を好んでいて、カモ井加工紙の工業用マスキングテープを自分たちの創作活動や身

近な場面で活用していた。すなわち、女性たちは独自のユーザーイノベーションを実践していたことになる。そうした経緯から 3 人の女性たちは、「マスキングテープの製造工程が見たい」とマスキングテープを扱う複数の企業に工場見学を申し入れた。しかし結果としてカモ井加工紙ただ一社のみがそうした要望を受け入れることになった。女性たちは、カモ井加工紙が想定していなかった消費者としてのユーザーではあるが、マスキングテープを熱心に使ってくれていることから話を聞いてみようと考えたのである。こうした姿勢も、カモ井加工紙の顧客や関係者の声をよく聞く組織風土によるものであろう。

工場見学の後に女性たちの要望に応じて新色のマスキングテープを作ることとなった。そこでは女性たちが求める色合いにならず試作を繰り返したものの、結果として商品化に結びつけることができた。

それは、長年の歴史の中でカモ井加工紙のために印刷を請け負っている業者との間でしっかりと信頼関係が築かれていたからである。

3. カモ井加工紙の見えざる資産が誘発したニーズとシーズのセレンディピティ

以上で述べたように、カモ井加工紙の雑貨用マスキングテープ m t の新市場開拓（特に新製品開発）の源泉は「顧客と関係者の声をよく聞く組織風土の形成」と「ハイトリ紙時代からの粘着技術の蓄積」という二つの組織能力としての見えざる資産であると考えられる。カモ井加工紙の事例では、そうした見えざる資産が二つのセレンディピティをつかみ取ることに大いに役立った。それは、「シーズのセレンディピティ」と「ニーズのセレンディピティ」である。

カモ井加工紙にとって、粘着テープ業界へ参入するきっかけとなったのは、冒頭にも示した仲村氏との予期せぬ幸運な出会いであった。それはシーズのセレンディピティと言えるものでもあった。そうしたセレンディピティは、創業当時から形成された独自の粘着技術の蓄積があったことと、関係者の話をよく聞く姿勢や現場第一主義の姿勢という組織風土の形成があったことによってもたらされた。

カモ井加工紙のハイトリ紙製造ラインの責任者でもある工場長が足を運ぶ鉄工所が大阪にあった。大阪のテープ工場では工場長を務めていた仲村利雄氏もよくそこを訪れていた。ある日、カモ井加工紙の工場長がガムテープを作りたいと鉄工所に相談を持ちかけたところ、そのとき仲村氏も偶然そこに居合わせていた。カモ井加工紙の工場長はそのとき仲村氏が当時製造していた粘着テープに強い興味を示した。

その後、仲村氏は 1961 年に部下 2 人と共にカモ井加工紙に入社することとなった。仲村氏はすぐに粘着テープの工場建設に取り掛かった。カモ井加工紙では以前にマーガリン工場をわずか数年ではあるが営んでいた。粘着テープはまったくの新事業であり経費をなるべく抑えたいという思いもあって、カモ井加工紙に残っていたマーガリン製造用の攪拌機を再利用することになった。仲村氏が大阪

から連れてきた部下の一人がそれをなんとか粘着剤の攪拌機に改良した。そして、もう一人の部下が、粘着テープの製造機本体を担当することになった。そうした経緯から、カモ井加工紙で粘着テープ製造のための工場が稼働するようになったのである。

カモ井加工紙の「顧客と関係者の声をよく聞く組織風土の形成」と「ハイトリ紙時代からの粘着技術の蓄積」という組織風土は、その後、仲村氏らによって開発された粘着テープの技術というシーズを和紙ベースの工業用マスキングテープの粘着技術へと発展させるのに大いに役立った。

一方で、雑貨用マスキングテープという新市場の開拓につながった3人の女性ファンとの出会いはニーズのセレンディピティであると言えることができる。

マスキングテープの熱狂的なファンだという東京に住む3人の女性ファンから、カモ井加工紙の工場見学を希望するメールが届いた。3人は、工業用のマスキングテープであっても美しい色合いと和紙の質感が気に入って収集しているユーザーであった。彼女らは、そうしたマスキングテープをギフトの包装やコラージュなどに活用していた。3人は工場見学の際に、こげ茶色のマスキングテープの製作を依頼したが、必要とする量が工業用テープの最小ロット(6000個)から大きくかけ離れていたため、諦めざるを得なかった。

その後しばらくして、3人の工場見学を案内したカモ井加工紙の常務の谷口氏から、新色のマスキングテープの話が持ちかけられた。谷口氏は、小ロットであっても、色鉛筆のように色がたくさんある商品を作れないだろうか考えたのである。そこで女性たちは、臙脂、葡萄、蕨、駱駝、銀鼠、空、牡丹、薄藤、桜、萌黄などの日本の伝統的で構成される10色と、優しい色合いの10色の合計20色を提案した。カモ井加工紙はそうした提案を受けて、新色の製造を決定することにした。こうして、カモ井加工紙の「顧客と関係者の声をよく聞くという組織風土」が3人の女性たちとの対面だけでなく、3人の女性ファンが持っていたマスキングテープの雑貨利用という潜在的なニーズを発掘することにつながったのである。

以上から、カモ井加工紙は、自らの見えざる資産を用いてシーズとニーズの二つのセレンディピティ(予期せぬ幸運な出会い)をつかみ取った。それだけでなく、そうしてつかみ取ったシーズとニーズに対してさらに自分たちの強みである見えざる資産を利用して、新製品開発へと発展させた。そうやって発展させたニーズとシーズを見事に融合して雑貨用マスキングテープという新しいカテゴリの新製品を開発して新規市場開拓を果たすことになったのである(図2参照)。そうして確かな地位を確立した雑貨用マスキングテープmtでは、今も続々と新柄のマスキングテープを販売したり、マスキングテープのイベントを開催したりすることによって多くのユーザーを惹きつけている。

そう考えると、新製品のイノベーションではメーカーだけでなくユーザーが重要な役割を果たし[1]、新製品の便益(ユーザーベネフィット)や評価基準は新しいステークホルダーが決定する[2]ものの、新規市場開拓と新製品開発に必要なニーズとシーズのセレンディピティとの遭遇と、それらのさらなる発展および融合では

企業が過去から蓄積してきた組織能力としての見えざる資産が本質的な原動力となっていると考えることができる。

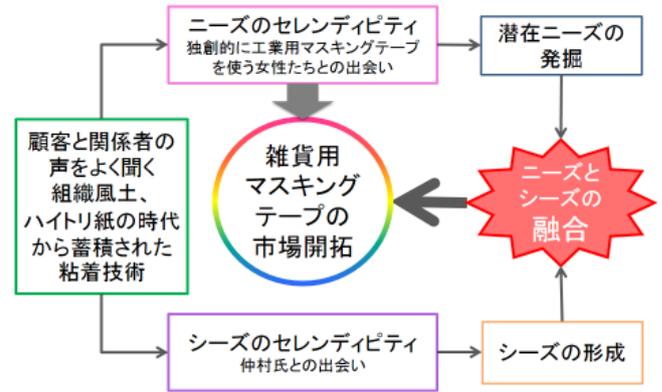


図2. 雑貨用マスキングテープmtの新製品開発におけるニーズとシーズの融合

4. 相互学習の活発化とコミュニケーションの統合性向上

新市場開拓のための新製品開発では、いかにして消費者の持つ潜在的なニーズを発掘・学習し、それを具現化するかが問われる。カモ井加工紙は、工業用マスキングテープの新製品開発と市場参入において、現場の職人のニーズを明らかにするとともに、それを粘着技術と融合して和紙粘着テープへと具現化した。雑貨用マスキングテープでは、3人の女性ファンのユーザーイノベーションという潜在的なニーズを学習して、工業用マスキングテープで培った粘着技術と融合して新製品の開発を達成した。以下では、カモ井加工紙の「顧客との相互学習およびコミュニケーションの統合性向上」とそれを踏まえた「ニーズとシーズの融合による新製品開発」のメカニズム(図3参照)をもとに、マスキングテープの新製品開発についてあらためて考察する。

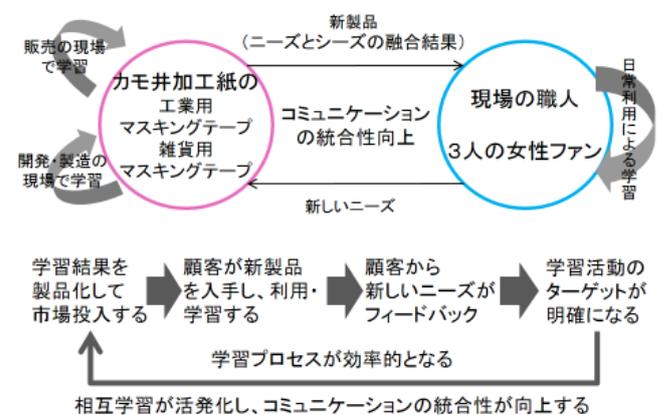


図3. マスキングテープの製品開発のための相互学習の活発化とコミュニケーションの統合性向上

カモ井加工紙は、まず、仲村氏との出会いというシーズのセレンディピティを経由したシーズの学習の末に工業用マスキングテープの新製品を開発して市場に参入した。カモ井加工紙は、当時、自社製品を使ってもらうためにマスキングテープを使用する現場に営業担当と開発担当が出向いて職人から話をよく聞いた。それは、カモ井加工紙自らが現場でユーザーである職人の話を聞きながら新しいニーズをあぶり出し、学習したことになる。

そうした学習のプロセスで職人たちから苦情が出るたびに、カモ井加工紙は製品に逐一を改良施して製品の性能を高めた。それは、カモ井加工紙の製品開発・改良において、学習活動のためのターゲットを明確にしたことに相当する。カモ井加工紙は、そうした学習活動を繰り返すことで、職人たちが求める高性能の工業用マスキングテープの具現化に成功することができたのである。カモ井加工紙は、さらに、職人たちに意見を聞いて得たニーズをもとにさらに性能を高め続けるという相互学習のループを繰り返した。その結果、職人との間で密なコミュニケーションが形成されるようになり、顧客との関係性を構築さらには継続することに成功したのである。そうしたことでカモ井加工紙と工業用マスキングテープを使ってくれるユーザーとの間で双方向のコミュニケーションの統合性が高まったと行うことができよう。

雑貨用マスキングテープの新規市場開拓においても、ユーザーの要望を聞いてユーザー自身ももっていた潜在的なニーズを発掘することがカモ井加工紙にとって重要になった。そうした雑貨用マスキングテープm tの新製品開発でも、潜在顧客である3人の女性ファンとのセレンディピティにとどまらずコミュニケーションと相互学習を達成したからこそ新規市場開拓の成功の可能性を高めることができた。カモ井加工紙は、工業用マスキングテープでの顧客との相互学習を経たニーズとシーズの融合の重要性を実感していたからこそ、3人の女性たちの意見にも耳を傾け、その潜在的ニーズを発掘して商品化に結びつけることができたのである。

3人の女性たちは、当初、カモ井加工紙の工業用マスキングテープを雑貨用途で利用していた。そうした工業用マスキングテープは、カモ井加工紙が、職人のニーズを学習して性能を高めることで汎用性を高めていたものであった。3人の女性たちは、工業用マスキングテープではあるものの汎用性が高かったために、本来の「生産財としての用途」とは異なる「消費財としての用途」で使い始めることができたのである。

女性たちはそうした利用において新色のマスキングテープに対するニーズを抱くようになり、カモ井加工紙に要望するようになった。カモ井加工紙は、女性たちのニーズを聞きながら、印刷業者の協力も得て、日本の伝統色で構成される10色と優しい色合いの10色の合計20色のマスキングテープの開発に成功したのだ。すなわち、3人の女性ファンから出された新色のニーズとマスキングテープの製造技術というシーズの融合のための学習プロセスが相互学習の活発化によって効率化されたのである。

まず、3人の女性ファンの新色に対するニーズが雑貨用マスキングテープの新製品開発のための学習のターゲットを明確にした。次いで、そうした学習ターゲットに基づいて印刷業者の協力を得て試

作することでニーズとシーズを融合させようとした。さらに、ニーズとシーズの融合結果であるプロトタイプを女性たちに見せて、女性ファンの新たな要望を確認するという相互学習を繰り返した。

以上から、雑貨用マスキングテープの新製品開発は次の観点から反復的なコミュニケーション（すなわち相互作用）が活発となり、統合性が高まったと行うことができる。

1. そもそも3人の女性たちのユーザーイノベーションが、生産財市場での相互学習によって汎用性が高まった工業用マスキングテープの雑貨利用から始まっていた
2. ユーザーイノベーションとのセレンディピティから始まった新色というニーズが、新製品開発のためのニーズとシーズの融合のための学習のターゲットを明確にした
3. ニーズとシーズの融合の結果であるプロトタイプ製品を介したカモ井加工紙と3人の女性ファンとの相互学習によって新製品開発のための学習プロセスが効率的となった

5. おわりに

カモ井加工紙の「少品種大量生産の生産財として工業用マスキングテープの製品開発と販売」から、「多品種少量生産の消費財として雑貨用マスキングテープの製品開発と販売」への転換は、一見すると大きいように思える。両者が市場から求められるものが対極的であるからである。

しかし、そうした転換における、雑貨用マスキングテープの潜在的ニーズの発掘は、カモ井加工紙の「ユーザーや関係者の声によく耳を傾け、しっかりと対応する」という見えざる資産がもたらしたものであった。また、雑貨用マスキングテープの新製品開発は、そうした発掘した潜在ニーズをカモ井加工紙がかねてから蓄積してきた工業用マスキングテープの粘着技術というシーズと融合させたことで達成されたと行うことができる。そうしたニーズとシーズの融合では、カモ井加工紙と顧客とのコミュニケーションと相互学習によって学習のターゲットが明確となっていた。さらには、そうした相互学習がコミュニケーションの統合性を向上させて新製品開発を効率よく効果的に達成させることができたのである。

こうしたことから、カモ井加工紙にとって、雑貨用マスキングテープという新規市場への転換は本質的には小さかったと行うことができる。自らが長年蓄積してきた見えざる資産が新規市場への転換への効果的な源泉となったためである。そうした見えざる資産が、3人の女性ファンとの対面接触を必然にし、消費者ニーズの具現化と新製品開発を可能とさせ、雑貨用マスキングテープm tの事業化を決断させたからである。

参考文献

[1]製品評価基準の変化を伴う新市場形成プロセス～カモ井加工紙株式会社「m t」の事例研究～

JAPAN MARKETING JOURNAL 127号

[2]カモ井加工紙 ユーザーイノベーションの事業化
一橋ビジネスレビュー 2012年秋号

[3]粘着の技術－カモ井加工紙の87年－ 吉備人出版