

花王の競争戦略

— PPM 分析を超えて —

Kao's Competitive Strategy

— Beyond the Analysis of PPM —

戴 潔*、李 東浩†

Jie Dai, Donghao Li

本論文は日本の日用品業界の最大手企業である花王株式会社の経営戦略を分析する。全社戦略のレベルでは、PPM 分析の手法を使い、花王の強い分野と弱い分野を探し出し、キャッシュフローと資本の流れを明らかにする。競争戦略のレベルでは、PPM から導いた 4 つの象限における 4 つの戦略分析手法を通して具体的な競争戦略を分析する。PPM 図の作成方法を修正するほか、現地調査により花王の「負け犬」分野から撤退しない理由などを解明する。

キーワード：花王、PPM 分析、経営戦略、全社戦略、競争戦略

I. 研究背景と問題意識

本論文は日本日用品業界の最大手企業である花王株式会社（以下、花王とする）の経営戦略（全社戦略）と競争戦略（事業戦略）を研究する¹⁾。花王は東京都中央区日本橋茅場町に本社を置く大手化学メーカーであり、家庭用や業務用の洗剤、トイレタリー²⁾用品、化粧品、食品などを製造しており、日本を代表する日用品メーカーである。同社はトイレタリー国内首位、化粧品は 2 位（子会社含め）となっており、日用品メーカーの国内最大手企業である。

公開資料によると、花王の創業は 1887 年（明治 20 年）、創業者が外国製化粧石鹼を販売したことに始まる。1890 年に「花王石鹼」が発売され、1911 年に合資会社、1925 年に花王石鹼株式会社社長瀬商會に改組された。その後、同社は 1935 年に大日本油脂株式会社、1940 年に日本有機株式会社をそれぞれ設立し、第二次世界大戦中には台湾、中国東北にも進出した。1954 年、前記 2 社が合併され、花王石鹼さらに 1985 年に花王に社名を変更した。花王は多くの新製品を開発、1982 年には化粧品に進出するなど、家庭向け製品も多様化させ、また 1985 年にはメディア関連事業にも参入した経緯があった（1998 年撤退）。さらに 2006 年にカネボウ化粧品株式会社を買収して子

* 流通科学大学流通科学研究科、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

† 流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

会社にした。このように、花王は石鹼を販売する一中小企業から、資本金 854 億円（2008 年度）、売上高 1 兆 3152 億円（2013 年度）の日本一の日用品メーカーまでに成長した。

以上のような歴史経緯を経て、花王は現在どのような領域で事業を営んでいるのであろうか。表 1 は、2013 年度における花王の事業分野と主要製品の一覧表である。花王は、一般消費者に向けて、「ビューティケア事業」、「ヒューマンヘルスケア事業」、「ファブリック&ホームケア事業」と「ケミカル事業」の 4 つの事業分野を展開していることが分かる。

表 1. 花王の事業分野と主要製品群（2013 年度）

事業分野	主要な製品群
ビューティケア事業	スキンケア製品、メイクアップ製品、ヘアケア製品、男性用化粧品、ボディシャンプー
ヒューマンヘルス事業	歯磨き、シャンプー、ハンドソープ、生理用品、ベビー用紙おむつ、大人用紙おむつ、入浴剤、制汗剤、軽度失禁用品、浴用石鹼（固型）
ファブリック&ホームケア事業	衣料合成洗剤（粉末）、衣料合成洗剤（液体）、住居・家具用洗剤、台所用洗剤
ケミカル事業	油脂製品、機能材料製品、スペシャルティケミカルズ製品

（出所）花王公式ホームページ、花王『有価証券報告書 108 期』より筆者作成。

この 4 つの事業分野別の売上高構成比は次の図 1 の通りである。

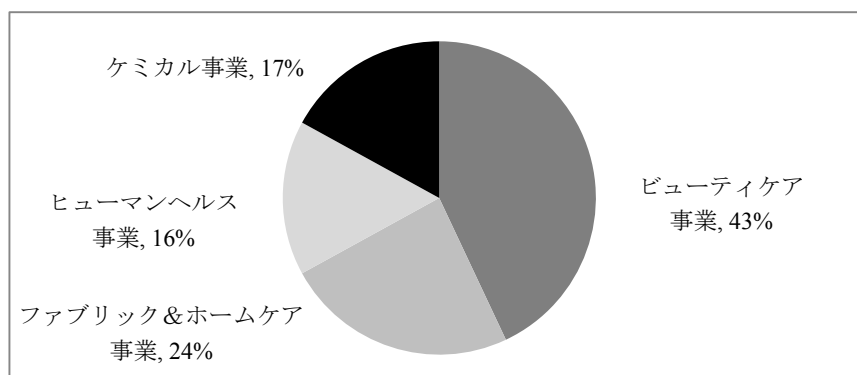


図 1. 2013 年花王の事業分野

（出所）花王公式ホームページより筆者作成。

図 1 から分かるように、4 つの事業分野のうち、それぞれ「ビューティケア事業」が 43%、「ファ

ブリック&ホームケア事業」が24%、「ヒューマンヘルスケア事業」が16%の売上高を占めている。この3つの事業分野を合わせると83%の売上高を占める（残りのケミカル事業分野は17%の売上高を占めるにすぎない）。花王はこれらの事業分野を総称して、「コンシューマープロダクツ事業」と扱っている（『有価証券報告書108期』）。本論文はこの「コンシューマープロダクツ事業」を分析対象とする。

以上からも分かるように、花王は、多くの事業（4つの事業分野）を展開しており、分野別或いは全面的にライオン、P&G、ユニリーバ・ジャパン、資生堂、サンスターなど様々な企業と競合している。花王はなぜそのような厳しい環境に身を置きながら、競合他社に大きな差をつけて、アジア最大、世界でも第4位（FOCUS-ASIA 2013年7月22日）の日用品メーカーになったのだろうか。花王は連結売上高が1兆円を超える日用品メーカーだが、同社の全社レベルの経営戦略、企業全体としての事業領域の設定（企業ドメイン）にかかわる基本方針は何だろうか。花王の全社的な基本方針や投資方針を明確にするために、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（Product Portfolio Management：PPM）の戦略的な分析手法から明らかにすることはできないだろうか。これが本論文の第一の問題意識である。

標準的な教科書によると、PPMは将来時点でのポートフォリオ全体としてのバランスを保つために、各事業が現時点でどのような戦略を採用すべきかの示唆を提供するものである。すなわち、PPM図に基づいて会社のキャッシュフロー面を分析することによって、戦略的な資源配分を通じた、経営戦略を明らかにすることができる。

一方、花王の全社的な売上高は日本一・アジア一であっても、すべての事業分野で一位の市場シェアを達成しているというわけではない。後述の分析からも分かるように、ベビー用紙おむつなど生理用品の事業分野や男性化粧品事業分野のように、「問題児」や「負け犬」事業分野の代表として苦戦する事業や製品・ブランドも存在する。PPM理論では、売却や撤退など標準的な戦略案が唱えられているが、実際には長年継続されている事業部門も少なくない。

花王は連結売上高が1兆円を超えた多角化企業として、持続的な成長を達成するために、全社的な視点からさまざまな製品・事業の組み合わせ（PPM）を常に見直し、キャッシュフローの最適化を図らなければならない。しかし、製品の強みと弱みに関するすべての情報をPPMで表すことは難しいので、PPM分析に基づいて、具体的な事業分野別の競争戦略を分析する必要がある。

本論文では、全社的な戦略という視点だけではなく、よりミクロ的な視点から各事業分野で競合相手と戦い、競争優位を持続的に確保するためには、いかなる戦略が必要なのかを検討することにしたい。この事業レベルの競争戦略（事業戦略）こそ視野に入れる必要があると考える。これが本論文の第二の問題意識である。それゆえ、本論文はPPMに基づき経営戦略（全社戦略）とともに競争戦略（事業戦略）にも分析の焦点を当て分析を行いたい。

II. 先行研究のレビュー

まず第一節で経営戦略と競争戦略に関する概念を整理し、第二節で PPM に関する先行研究をレビューする。

1. 経営戦略（全社戦略）と競争戦略（事業戦略）の概念

板倉（2010）は企業戦略（第1レベルの経営戦略や全社戦略）とは、本社が企業全体として十分な業績を上げるためのもので、企業として手がける領域、すなわち、ドメインを決定し、事業ポートフォリオを設定する、と定義をしている。ここで、自社の強み、自社独自の中核的能力、すなわちコア・コンピタンスを活かせるように、ドメインを考えることが重要になる。中核となる強みで他社との違いを明確にする。強みを活かさない多角化は、投資効率が悪くなりがちであり、収益が資本コストを下回ることもありうるからである。安易な多角化は、投資家にとって魅力的でないことがある。また、魅力的な業界を探し、各事業の魅力度に応じて、資源を投入することも企業戦略の重要な課題である。選択と集中と呼ばれるように、選択された事業に、人、物、金、情報といった限られた資源を集中していく。

一方、事業戦略（第2レベルの競争戦略）では、各事業領域でいかに競争優位を構築するかがその目的となる。企業戦略と事業戦略により、企業は企業価値を最大化することが可能となる。

また、事業部は各事業それぞれ研究開発戦略、販売戦略、ブランド戦略、流通戦略、マーケティング戦略、財務戦略、情報システム戦略、知的財産戦略、人事戦略といった機能別戦略（第3レベルの機能戦略や職能戦略）も持っている。各機能別戦略は、事業戦略と整合的である必要があり、各事業戦略は、企業戦略と整合的である必要がある³⁾。

バーニー（2003）は、企業の戦略とは、競争に成功するためのセオリー（因果関係を示す命題）である、と定義をしている（これも第1レベルの経営戦略や全社戦略）。そのセオリーとは、業界の構造として重要な部分はどこで、競争優位を獲得するためにはその業界構造をどのように活用すべきか、ということに関する「ベスト・ゲス」（精一杯の推測）にすぎないと言える、とのことである。つまり、セオリーのなかにも明らかに優劣がある。また、戦略の研究とは、いかに競争に成功するか、というセオリーの選択肢を異なる多様な競争条件の下で研究することにほかならない、とのことである。競争に成功するためのセオリーとして最も重要な視点は、いかに競争優位を構築するかということである。一方、競争優位（第2レベルの競争戦略）は、その企業の行動が経済価値を達成するが、同様の行動を取っている競合企業がほとんど存在しない場合に成立すると指摘している。

ポーター（1985）は、競争戦略はグローバル時代の企業の生き残り方を意味しているという。競争の本質は、パイの奪い合いから始まるのであり、グローバル化が進むにつれて、過去の価値や価値観は、ダイナミックに変化し、価値をめぐる企業間のパイの奪い合いは国境を越えて複雑

に展開されることになる。競争戦略は、競争の発生する基本的な場所である業界において、有効な競争優位を獲得することであり、その狙いは業界における競争状況を左右するいくつかの要因を利用し、収益をもたらす確固とした地位を樹立することであるとしている。競争戦略は、多角化した企業においては事業部レベルでの問題になり、その名の通り、特定の事業で競争に関する指針である。

井上・佐久間（2008）は、全社戦略は経営戦略とも称され、企業全体としての活動領域の設定にかかわる基本方針であると、指摘している。新規企業への進出や既存企業からの撤退に代表されるような、企業全体としての経営戦略・全社戦略で扱われるトピックは、企業の活動領域の設定、全社的な資源配分に大別される。また、複数の事業分野を有する企業には、事業間での資源配分を工夫することによって、企業全体としての長期的な成長性・収益性を高めるチャンスがある。こうした点について、PPM が戦略上の示唆を提供する。

競争戦略は戦略分析の第2レベルとして、各事業分野において、いかなる手法で競合相手との激しい競争で自社に特有な競争優位を持続的に引き出すかにかかわる戦略的な決定である。




コア・コンピタンスとは、プラハラッドとハメル（1995）により次のように定義されている。「コア・コンピタンスとは、組織内で行われる集団的学習内容のことであり、特に多岐にわたる製造スキルある複数の技術をいかに調整・統合するかである」。つまり、コア・コンピタンスとは、経営上のノウハウ、技術上のノウハウ、経験、そして知恵によって多角化企業内の異なる事業をリンクさせている、経営資源やケイパビリティが絡み合った集合体であると指摘しているのである。

2. PPMに関する先行研究

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（Product Portfolio Management : PPM 分析）は、企業の「最適な資源配分」といった戦略課題の分析に答えるために BCG⁴⁾ が開発した史上最大の戦略分析モデルだと言われる。具体的には PPM 分析には 2 つの大きい考えがある。①キャッシュフロー需要（＝その事業の市場成長率）、②キャッシュフロー創造力（＝その事業における自社の競争上の地位）（相対的マーケットシェア）である。①の資金需要（資金の流出量）はその事業の市場成長性によって規定され、②の資金創造力（資金の流入量）は市場における競争上の地位によって規定されるという考え方である⁵⁾。そして重点分野として追加投資すべき分野、および撤退すべき分野などを決定し、企業全体として最も効率的な資源配分を明確にするのである。

「市場成長率」と「相対的マーケットシェア」の 2 つの尺度を用いて評価すると、事業群は 4 つの分野に分類できる。それぞれ「金のなる木」(Cash Cow)、「スター」(花形, Star)、「問題児」(Problem Child)、「負け犬」(Dog) と呼ばれる。分野別に基づき異なる「基本事業方針」と「基本投資方針」を採用する（表 2）。

表 2. PPM における各分野の特徴、戦略とお金の流れ

		相対シェア	
		高い	低い
市場成長率	高い	花形 (Star) 相対シェアが高い、市場成長率も高い  拡大戦略。最大投資方針。	問題児 (Problem child) 相対シェアが低い、市場成長率が高い 収穫戦略。選択投資方針。
	低い	金のなる木 (Cash Cow) 相対シェアが高い、市場成長率低い 維持戦略。資金創出方針。 	負け犬 (Dog) 相対シェアが低い、市場成長率も低い  撤退戦略。売却投資方針。

(出所) 三谷 (2013) 『経営戦略全史』127 頁に基づき筆者作成。

表 3. PPM 理論に関する先行研究の整理

基本原理と概念	<ul style="list-style-type: none"> ● 三谷 (2013) : PPM は 1969 年に BCG によって提出された、市場成長率とマーケットシェアの 2x2 のシンプルなマトリクスである。 ● 井上・佐久間 (2008) : 「市場成長率」と「相対的マーケットシェア」の 2 つの尺度を用いて評価する。
各象限の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ● 三谷 (2013) : 「金のなる木」は市場成長率が低いが、相対シェアが高い。「花形」は市場成長率が高く、相対シェアも高い。「問題児」は成長率が高いが、相対シェアが低い。「負け犬」は成長率も低く、相対シェアも低い。 ● 網倉・新宅 (2011) : 「金のなる木」は製品ライフサイクルの成熟期もしくは衰退期に位置する事業が多い。「負け犬」は製品ライフサイクル上で成熟期から衰退期にあるため、追加投資に必要なキャッシュは小さい。
投資方針と戦略方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 三谷 (2013) : 「金のなる木」では投資最小限に留め、キャッシュの創出源とする。「問題児」では重点的に資金投入をする。「負け犬」では売却・撤退をする。 ● コーネリス・ジョン (2004) : 「問題児」では巨額の投資が必要である。「花形」では必ずしも必要なキャッシュを自ら創出できるわけではない。「金のなる木」ではキャッシュの大部分を創出する。自らに再投資してなお余りあるほどのキャッシュを残せるため、資金源となる。「負け犬」では再投資の必要がない。 ● 網倉・新宅 (2011) : 「問題児」は、確かに市場成長率が高く、将来魅力的な市場になる可能性が高い。「金のなる木」では、最小限に投資規模を抑制し、売上拡大よりも利益創出を優先する。「花形」では維持する。「負け犬」では、収益が上がらない場合には「撤退」、収益が上がっている場合には「搾り取る」。
問題点と限界	<ul style="list-style-type: none"> ● 井上・佐久間 (2008) : ①PPM は既存の事業間での経営資源の配分を問題とするが、新規事業の探索・創造にはつながらないという限界を有している。②PPM は事業が生み出す資金と必要とする資金といったキャッシュフローの視点から資源配分の分析を行っているが、経営活動に用いられる経営資源は資金だけではない。③各事業間でのシナジー効果が考慮されていない。④従業員のモラルが考慮されていない。 ● 網倉・新宅 (2011) : PPM では、各事業のキャッシュフローに影響する要因として、製品ライフサイクルと競争ポジションを重視すべきである。BCG も反省している。PLC で考えてみれば、低成長市場とは黎明期ステージかもしれない。 ● コーネリス・ジョン (2004) : ①「金のなる木」に資金を投入すればほぼ間違いなく成長が制限され、「負け犬」に分類されれば将来への望みが断たれる。②規範的な面での限界がある。③株主の数が増えて株式がより自由に取引されるようになるにつれ、「企業は資本を自ら調達できるはずだ」という BCG アプローチの大前提の妥当性が失われた。
縦軸と横軸交点について	<ul style="list-style-type: none"> ● コーネリス・ジョン (2004) : 横軸の相対市場シェアに関しては、「1.0」では自社シェアと業界最大ライバルのシェアとが等しい、「同率首位」の業界リーダーの座にあることを意味する。縦軸成長率については、高成長市場はたいいてい年率 10% 以上の成長率を達成しており、縦軸の始点は 0.10 になると説明した。 ● 網倉・新宅 (2011) : 縦軸の成長率については、高低の区切りはあくまでも目安すぎない。BCG は、高低を区切る目安として 10% を提唱した。しかし、この数字は、1970 年代の米国産業界の状況を反映し、恣意的な区切り水準を設定する必要がある。

(出所) 三谷 (2013) 『経営戦略全史』、井上・佐久間 (2008) 『よく分かる経営戦略論』、網倉・新宅 (2011) 『経営戦略入門』、コーネリス・ジョン (2004) 『戦略とは何か』から筆者整理作成。

また三谷（2013）『経営戦略全史』、井上善海・佐久間信夫（2008）『よく分かる経営戦略論』、コーネリス・A・デ・クルイヴァー・ジョン・ピアース二世〔著〕/大柳正子〔訳〕（2004）『戦略とは何か：ストラテジック・マネジメントの実践』と網倉久永・新宅純二郎（2011）『経営戦略入門』の4本の文献を含めて、PPMに関する先行研究の主な概要を整理したものが表3である。

Ⅲ. 花王の経営戦略と競争戦略の分析

この章は2節に分けて説明する。第一節では花王の2012年のPPM図を作成して花王の製品を4つの象限に分類してみる。第二節では花王のPPM図に基づいて各製品のポジションを確認し、分野別の代表的製品を抽出して競争戦略を分析する。

1. 花王の2012年のPPM図

PPMは「相対的市場シェア」と「市場成長率」の2つの基準を用いて評価し、製品を4つの象限に分類する。本論文では網倉・新宅（2011）の『経営戦略入門』で述べられたシャープのPPM図の作成手順を参考にして、花王のPPM図を作成した。

まず、花王の『有価証券報告書 107期』と『日本マーケットシェア事典 2013』で列挙された2012年の花王の主要製品、市場規模と市場シェアを使って花王の推定事業規模を算出した。

ただし、『日本マーケットシェア事典 2013』では、2012年のシャンプーのデータがないため、筆者は過去4年間の平均で処理を加えている。スキンケア製品とメイクアップ製品のデータについては花王のデータとカネボウのデータが別々に統計されている。しかし、花王は2006年にカネボウ化粧品株式を取得し、同社及びそのグループ会社を子会社化にしたため（『有価証券報告書 107期』）、スキンケア製品とメイクアップ製品のデータに関しては花王のデータとカネボウのデータを加算しなければならない。『有価証券報告書 107期』では、決算期の変更により花王及び3月決算会社であった連結対象会社については、平成24年12月31日の9か月間を連結対象期間とする。

『日本マーケットシェア事典 2013』で列挙された2012年の花王の市場シェアと最大競争相手の市場シェアのデータを使って、花王の相対市場シェアを計算した。花王の相対市場シェアは、「自社シェア/自社を除く最大企業シェア」で求められた。

2005年（平成17年）を基準とした場合、2012年の国内総支出デフレーターは89.8である⁷⁾。この数字を使って、2012年実質市場規模を算出した。それから、網倉・新宅（2011）『経営戦略入門』の387頁の計算式を使って花王の5年間の市場成長率を算出した。

以上のプロセスで求められた、推定市場規模、相対市場シェアと2007年-2012年の5年間の市場成長率のデータを使って花王の2012年のPPM図を作成した（図2）。

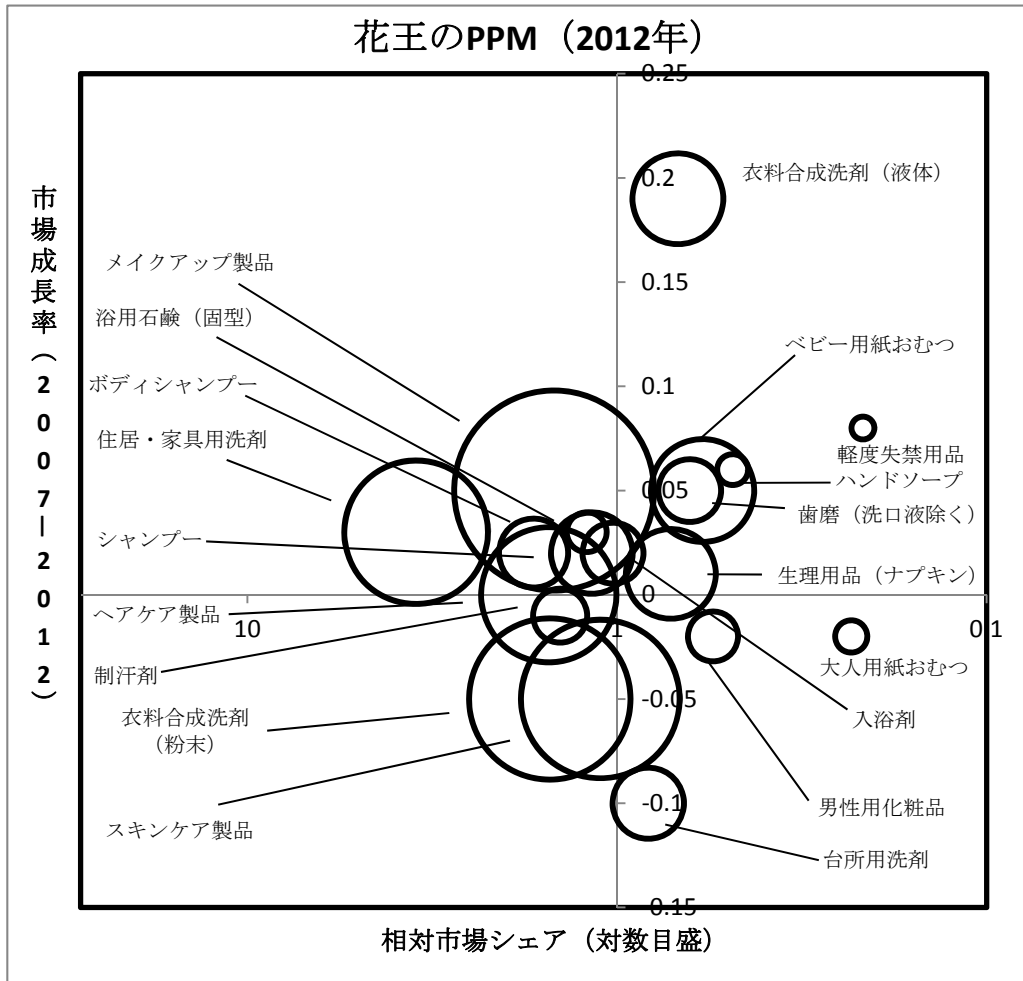


図 2. 花王 2012 年の PPM

(出所) 筆者作成。

ここで、縦軸と横軸の交点について説明する。特に縦軸の起点ゼロの原因を説明する。網倉・新宅 (2011) 『経営戦略入門』では、「BCG は、高低を区切る目安として 10%を提唱している。しかし、この数字は、BCG が PPM を提唱した 1970 年代の米国産業界の状況を反映した、恣意的な区切りである。成長率の高低は、産業や時期によって大きく異なるため、PPM を作成する際に分析者が適切な区切り水準を設定する必要がある」と述べている。しかし、網倉・新宅 (2011) も同じく「0.1」の数値を取ってシャープの PPM 図を作成している⁸⁾。

経済の発展段階に合わせた適切な区切り水準を設定するために、本論文の場合、日用品市場の状況を把握する必要がある。そのため、筆者は 2007 年から 2012 年までの 5 年間の日用品市場規模を分析した。

筆者の分析から分かるように、2007年－2012年の5年間の日本の日用品市場規模は高成長状態ではなく、ほぼ変化がない横ばい状況である。すなわち、この5年間は、日本の日用品市場はほとんど飽和状態であり、ゼロ成長の状態である（具体的な分析課程は修士論文を参照されたい）。

筆者の分析と一致して、『日経ビジネス』では、日本の日用品市場はすでに飽和状態になっているとの記事がある（2011年9月）。その飽和状態で研究対象の花王の市場成長率はゼロを大きく上回ることで、成長性ある印だと考えられる。そのため、縦軸の起点は「0.1」ではなく「0」にすることと決めた。

説明を戻して、図2に基づき、花王の主な製品分野をPPM図の4つの象限に分類すると、「花形」分野には6製品（製品群とも呼ぶ、以下同）、「金のなる木」には4製品、「問題児」には6製品、「負け犬」には3製品、それぞれがある。

図2に基づいて、表4を作成した。

表4. 2012年の花王の製品状態

花形 6製品	①住居・家具用洗剤 ②浴用石鹼(固型) ③入浴剤 ④シャンプー ⑤メイクアップ製品 ⑥ボディシャンプー	問題児 6製品	①軽度失禁用品 ②ベビー用紙おむつ ③ハンドソープ ④歯磨(洗口液を除く) ⑤生理用品
金のなる木 4製品	①制汗剤(8×4) ②衣料合成洗剤(粉末) ③ヘアケア ④スキンケア製品	負け犬 3製品	①台所用洗剤 ②大人用紙おむつ ③男性用化粧品

(出所) 筆者作成。

2. 分野別代表的製品の競争戦略分析

この節では花王のPPM図に基づいて4つの象限における6つの代表的製品群を例として分野別の状況を分析する。6つの製品群は以下である。つまり、①住居・家具用洗剤、②シャンプー（製品群①と②は「花形」分野に属する）、③衣料用洗剤（粉末）、④制汗剤（製品群③と④は「金のなる木」分野に属する）、⑤ベビー用紙おむつ（製品群⑤は「問題児」分野に属する）、⑥男性化粧品（製品群⑥は「負け犬」分野に属する）である。

a. 花形分野における先発優位戦略分析

表4では、「花形」分野に6つの製品がある。それぞれ住居・家具用洗剤、浴用石鹼、入浴剤、シャンプー、ボディシャンプー、メイクアップ製品である。その中で①住居・家具用洗剤と②シャンプーを例として「花形」分野の状況を説明する。

①住居・家具用洗剤：『日本マーケットシェア事典 2009－2013年度』から2008－2012年の5年間の住居・家具用洗剤市場シェアを整理して、図3を作成した。

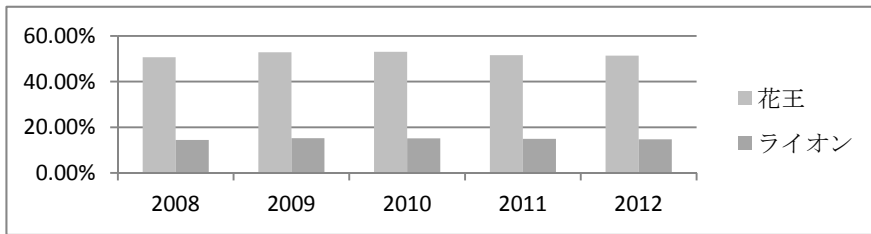


図 3. 住居・家具用洗剤の市場シェア（2008 年－2012 年）

（出所）『日本マーケットシェア事典 2009－2013 年度』より筆者作成。

図 3 から、花王の住居・家具用洗剤での市場シェアは 5 割を占めていることが分かる。この製品分野での最大ライバルはライオンである。花王はライオンに対して競争優位を持っていると考えられる。この分野では、花王の主要なブランドは「マイペット」である。この「マイペット」ブランドは花王の住居・家具用洗剤の歴史を代表する商品である。

1960 年 11 月に花王は住居の洗剤「マイペット」ブランドを発売した。日本最初の住居用商品として、急速に家庭の必需品として広く受け入れられた。以降、合成洗剤時代の到来を見据え、花王は量的な拡大とともに質的にも発展し、多様化して、衣食住フルラインを展開し続けてきた⁹⁾。また花王はこの先発の優位性¹⁰⁾に安住することなく、さらなる新製品開発の先頭に立ち続けてきた。

②シャンプー：「花形」分野におけるもう一つの代表的な製品はシャンプー製品群である。『日本マーケットシェア事典 2009－2013 年度』に基づき、2008 年から 2012 年までの 5 年間のシャンプーの市場シェアを整理して、図 4 を作成した。

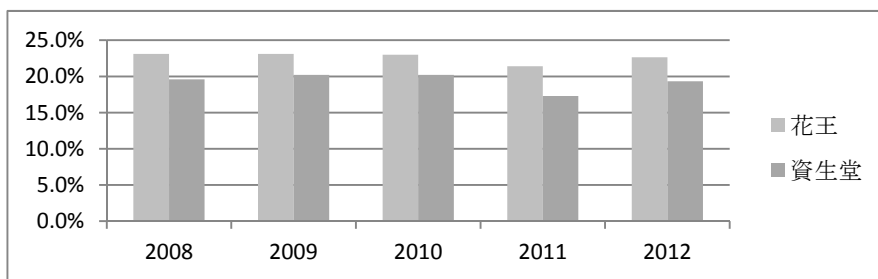


図 4. シャンプーの市場シェア（2008 年－2012 年）

（注）『日本マーケットシェア事典 2013 年度』では 2012 年のシャンプーのデータがないため過去 5 年間の平均で処理を加えた。

（出所）『日本マーケットシェア事典 2009－2013 年度』より筆者作成。

花王のシャンプー製品群には、「アジェンス」、「セグレタ」、「エッセンシャル」、「メリット」、「アクセス」などたくさんの製品・ブランドがある。その中の「アジェンス」を例として説明する。

花王は独自の「洗いながら髪に栄養を浸透させる」技術を使って、2003年10月に、Asience（アジエンス）を発売した。アジエンスの発売から1年間で、約100億円の売り上げを達成した。シェア3%を達成すれば成功と言われるシャンプー市場において、実際7%のトップシェアを取るほどの成功を収めた¹¹⁾。

花王は絶えず先発優位を生かし、大量生産によるコスト優位で高い競争力を維持してきた。「アジエンス」が成功した大事な要因の1つは社内の複数の研究所で開発された高い技術の結集に頼むことである。花王がアジエンスの開発に着手したのは2001年7月であり、2年をかかって開発に成功したが、長年の技術の蓄積は不可欠だったと考えられる¹²⁾。

山田・遠藤（1998）によると、先発優位はリバーマンとモントゴメリーが1988年に提出した概念である（p.15）。彼らは、一番早く市場に参入した先発者の方が優位であると指摘した。彼らは、先発者が優位になる理由として、①技術的リーダーシップ、②スイッチング・コスト（切替費用）、③稀少資源の先取りの3つをあげた（p.20）。

また、先発優位に関して様々な説明がある。例えば、ポーター（1985）は、先発者が優位である要因として「製品の規格を決定できること」をあげた。ライズとトラウト（1994）は、先発優位は一番手になることとは、ベターであること（ベストや最も良い商品ではなく、顧客の心に最初に入り込んだブランドであること）と主張した。また、恩蔵（1995）は、先発者は利用者の生の声を吸い上げられること、うまみのある市場をいち早く獲得できることなどに優位性があると指摘した。

以上、レビューした先発優位の概念からも分かるように、先発者は一番早く未知で競争のない「うまみのある市場」に参入し、「規格・業界基準」を決定し、「消費者の生の声・ニーズ」をいち早く掴み、業界で初めてのポジションと優位性を樹立するようになる。また、高い市場シェアを確保することも多い。

この概念を本論文の研究対象の花王に適用すると、住居用洗剤分野の「マイペット」ブランドとシャンプーがこの先発優位にあてはまると考えられる。

花王の住居用洗剤「マイペット」は業界最初の住居用商品である。2012年の住居用洗剤市場では51.4%の高い市場シェアを有しており、業界一位である（『日経シェア調査』2010年版-2014年版）。シャンプーも同じ状態である（1960年3月に発売し、市場シェアも一番高い。同出所）。

b. 金のなる木分野におけるコスト優位戦略分析

表4より、4つの製品群が「金のなる木」分野に属することが分かる。それぞれ制汗剤、衣料合成洗剤（粉末）、ヘアケア製品、スキンケア製品である。そのうち、③衣料合成洗剤（粉末）分野と④制汗剤分野の製品を選び説明することにしよう。

③衣料合成洗剤（粉末）：『日本マーケットシェア事典 2009-2013年度』より衣料合成洗剤（粉

末)の市場シェアを整理して、図5を作成した。

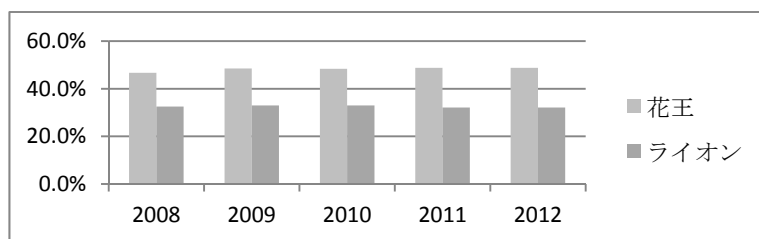


図5. 衣料合成洗剤（粉末）の市場シェア（2008年－2012年）

（出所）『日本マーケットシェア事典 2009－2013年度』より筆者作成。

図5より、衣料合成洗剤の5年間の市場シェアはほとんど変わらないことが分かる。花王の衣料合成洗剤（粉末）は主に2つのブランドがある（「アタック」と「ニュービーズ」）。

1987年に「アタック」が発売された。当時は「コンパクト洗剤」と呼ばれていた。アタックは、従来製品以上の性能をもちながら、使用量が従来の4分の1、重さは従来4.1kgから1.5kgへと大幅に軽量化し、パッケージの大きさも4分の1以下になるという小型化を実現した革新的な製品であった。「アタック」の投入によって、それまでの大箱洗剤はすっかり市場から姿を消し、コンパクト洗剤が主流になるという大きな変化が市場で起こった¹³⁾。「アタック」は、「他のどの衣料用洗剤よりも、衣類を白く清潔に洗い上げる」ことをベースに、満足のいく洗濯を実現し、明るく、充実した「よき暮らし」に貢献する衣料用洗剤である。

④制汗剤：制汗剤は同様に「金のなる木」分野に属している（表4）。花王の制汗剤のブランドは少ない。ここでは、「エイトフォー」（8×4）を代表として説明する。

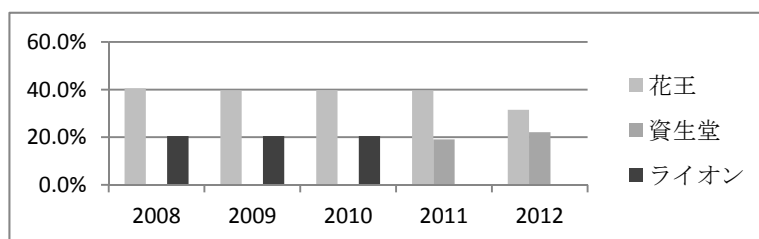


図6. 制汗剤の市場シェア（2008年－2012年）

（出所）『日本マーケットシェア事典 2009－2013年度』より筆者作成。

図6より、2008年から2010年まで3年間の競争ライバルはライオンであったが、2011年と2012年のライバルは資生堂に変わった。また、2012年資生堂の市場シェアは前年より高くなる、花王のシェアは前年より少なくなったことが分かる。

制汗剤市場において「8×4（エイト・フォー）」という大きなブランドを既に確立しているニベア花王は業界最初の制汗剤製品を発売した。この製品においても先発優位を持っていると考えられる。制汗剤は季節製品であり、夏の販売量は冬より高い（聞き取り調査からも分かった）。制汗剤の利益ある期間は夏であるため、花王は夏に新製品の開発を強化しなければならないと考えられる。

コスト・リーダーシップ戦略は、ポーター（1985）が提出した概念である。コスト・リーダーシップとは、自社の属する業界において、規模の経済性や経験曲線効果、低価格で原材料を仕入れることなどにより、他社と比べてより安いコストで自社製品を供給し競争優位を獲得するという戦略である。

ポーターは、コスト・ドライバーとして10の要因（①規模の経済性、②習熟、③キャパシティ利用のパターン、④連結、⑤相互関係、⑥統合、⑦タイミング、⑧自由裁量によるポリシー、⑨立地、⑩制度的要因）をあげている（板倉 2010 p.66）。花王に関してそのうちの①規模の経済性と⑦タイミングがあてはまると考えられる。

企業はコスト優位を確立するために、コスト・ドライバーをコントロールしなければならない。花王の場合、衣料用洗剤の分野では、コスト・リーダー戦略を取ったため、大規模な生産販売（2012年花王の出荷金額は403億円）を達成している。

花王は1986年から、TCR（Total Cost Reduction）活動と呼ぶコスト削減プロジェクトを継続している。例えば、花王を代表する商品である洗剤の「アタック」ブランドはそうである。1987年発売当時の販売価格は約800円だったが、コスト削減プロジェクトを実施したことにより、コストを削減できた。現在の販売価格は300円程度にまで下落している（『日経ビジネス』2014年10月13日）。つまり、コスト削減戦略は、コスト優位を持続的に確立できると考えられる。

c. 問題児分野におけるコア・コンピタンス戦略分析

⑤「問題児」の分野に属する製品群は6つある。それぞれ軽度失禁用品、ベビー用紙おむつ、歯磨、生理用品、ハンドソープと衣料合成洗剤（液体）である。その製品の中でベビー用紙おむつについて具体的に説明したい。まず、ベビー用紙おむつの市場シェアの状態を明らかにする（図7）。

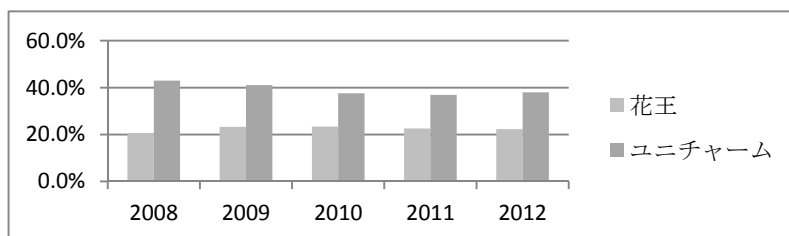


図7. ベビー用紙おむつの市場シェア（2008年－2012年）

（出所）『日本マーケットシェア事典2009－2013年度』より筆者作成。

図7より、この製品群での花王の市場シェアはユニ・チャームより低いことが分かる¹⁴⁾。

まず、花王の紙おむつ「メリーズ」の開発の歴史背景を概説する。ユニ・チャームは、花王に先じて1982年11月にはポリマー入りの紙おむつを発売し、P&Gと並ぶ2大メーカーの位置を確立しつつあった。「メリーズ」は、この二つメーカーの製品に対抗し、新しく革新的な性能を基礎に、それを超える支持を得られるようになることを、発売の目標とすることになった¹⁵⁾。

この歴史により、紙おむつ分野では花王は先発優位戦略を持てなかったが、後発者の競争優位を確率するため、自社の従来の強みを常に見直し、ほかの関連性の高い分野へ適用させたことで成功を遂げた。それは、いったん競争優位を築いた強みを徹底的に活かすことと言い換えてもよいと思われる¹⁶⁾。この分野についてコア・コンピタンス分析ができると考えられる。

繰り返しになるが、コア・コンピタンスはハメルとプラハラードが1994年に提出した概念である（ハメル・プラハラード1995）。彼らは、コア・コンピタンスについて以下のように指摘している。

コア・コンピタンスは、最終製品を作る上でなくてはならない技術である（p.23）。また、サービス業の場合では、その事業を遂行するうえで必要不可欠の付加価値をもつスキルやテクノロジーの集合体である（p.28）。これらの商品化（サービス化）する能力（つまりコア・コンピタンス、筆者注）はどの企業にとってもその分野で他社の追随を許さないナンバー・ワン企業になるための基盤となる中核的競争能力である。言い換えればコア・コンピタンスは競合他社に対する競争優位の源泉として機能するケイパビリティである。

コア・コンピタンスは、まさに企業競争優位に導入ための根源にあたる能力である（p.26）。また彼らは、企業能力が次の4つの条件を満足すればコア・コンピタンスがあると述べた（p.47）。すなわち、①製品の機能性、製品の完璧さ、自社のサービス能力などを完成させるためには、他には類を見ないような貢献をする能力。②ハードよりソフト・テクノロジーが複雑に合体されて生まれた能力。③数社だけが保有している能力。④将来にわたっての事業機会を伸ばしていくための能力である。

本論文に適用すると、花王のペーパー用紙おむつ分野では、コア・コンピタンスがあると考えられる。特に、④の条件を有すると考えられる。なぜなら、この市場では、特に中国市場は有望な市場の一つとして、需要量が急伸しており、今後も更なるの発展が見込めるからである。

第二章のPPMの先行研究では、「問題児」分野の製品に関する戦略は「継続的に投資」することが多いことをすでに指摘した。その理由は市場成長率が高く、将来、魅力的な市場になる可能性が高いからである。今ドラッグストアでの紙おむつの売れ行きはほかのブランドより花王の「メリーズ」であることを確認している。特に中国では、売上高が急速伸びている¹⁷⁾。将来、紙おむつは「花形」になる可能性が高いと考えられる。継続的に投資を行い、ブランド戦略を強化しなければならない。

d. 負け犬分野における追従戦略分析

表4から分かるように、花王の「負け犬」分野では3つの製品がある。それぞれ、台所用洗剤、大人用紙おむつと男性用化粧品である。その中の男性用化粧品を代表として説明したい（図8）。

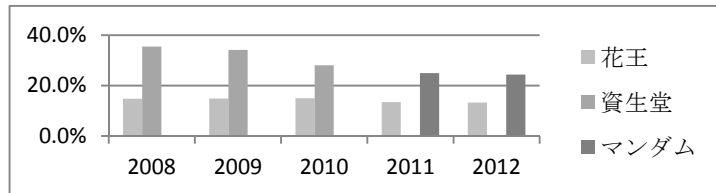


図8. 男性用化粧品の市場シェア（2008年－2012年）

（出所）『日本マーケットシェア事典 2009－2013年度』より筆者作成。

⑥男性用化粧品：花王は男性用化粧品をたくさんのブランドで展開している。例えば、ピオレ、ニベアなどである。図8より花王の市場シェアは15%ぐらいしか占めていないことが分かる。2008年から2010年までの競争相手は資生堂だったが、2011年と2012年のライバルはマンダムに変わった。

矢野経済研究室の『化粧品市場に関する調査結果 2013』によれば、化粧水などの整肌料では、美白、ニキビケア、アンチエイジングの機能性を訴求した製品が好調に推移したことが明らかになっている。ヘアケア製品では、スカルプケアタイプのシャンプー・リンスが好調に推移した（『化粧品市場に関する調査結果 2013』の調査概要）。近年、男性化粧品市場は伸張している。特に、20代、30代のスキンケア使用率は、20代が36%、30代で30%と3割を超えており、スキンケア購入率も20代、30代の伸張率が高く、20代で48%、30代では38%となっている（日経ビジネス2013年8月期）。マンダムは主に3つの事業分野で展開している。それらは男性グルーミング事業（69.5%）、女性コスメティック事業（10.6%）、女性コスメタリー事業（9.0%）である（マンダムのホームページ）。この男性化粧品が伸びている時代に花王は男性化粧品について十分に重視しておらず、「フォロワー」の競争ポジション¹⁸⁾（追従戦略）にあるのではないかと考える。

フォロワーという概念は、コトラーが1980年に提出した概念である。コトラーは競争地位を、業界内における自社と競合他社の相対地位とし、量的経営資源と質的経営資源による業界内における順位を決定するとした。その競争地位としてマーケットシェアに応じて「リーダー」「チャレンジャー」「ニッチャー」「フォロワー」の4類型を提示した（井上・佐久間 2008 p.42）。フォロワーとはチャレンジャーと違いすぐにはリーダーの地位を狙うことのできない地位にある企業であり、量的経営資源と質的経営資源ともに相対的に優れていない企業をいう（同出所 p.43）。

沼上幹（2000）は、フォロワーが目指している目標は、生存し続けることであるとしている。企業の存続を確実なものとしながら、したたかに成長する機会をうかがう（p.132）。フォロワー

はリーダー製品の安価な代替品を供給すべきであると述べている。このような目標を達成するには、まずリーダーとチャレンジャーにとってあまり魅力的ではない市場セグメントをターゲットにするべきであろう。つまり、値段が安ければブランドも製品機能もあまり気にしないというセグメントである。これを経済セグメントと呼んでいる (p.133)。

和田・恩蔵・三浦 (2006) は、フォロワーは、リーダーなどの成功した戦略を模倣し、製品開発その他のコストを極力抑えることが重要であると述べている。ターゲットは、中心市場での競争に勝てないので、中・低価格志向の経済セグメントを中心にねらい、それに合わせた 4P 戦略を展開すると述べた (p.278)。さらに、彼らはフォロワーが、リーダーなどの成功した戦略を模倣し、製品開発その他のコストを極力抑えることが重要であると説明した。つまり、フォロワーは模倣戦略を採用すべきであり、価格は一番重要な条件と思われる。

このフォロワーの概念を本論文に適用すると、以下のように指摘できる。花王は男性用化粧品をすでに 1940 年に発売し、男性用化粧品としては最初の製品である (『花王史 100 年 (1890 年 - 1990 年)』)。そのため、男性用化粧品市場では花王は市場の先発者であるはずである。しかし、長年の市場競争の結果、この市場では花王の市場規模と市場シェアはともにトップではないことが分かる。

以上から分かるように、花王の男子用化粧品分野は業界トップ (資生堂とマンダム) 企業を追随・模倣して、フォロワー戦略を取っていると考えられる。

また、「負け犬」分野に関して、先行研究では主に撤退戦略を推奨する。しかし、1940 年に「花王マード」、「花王チック」が発売されて以来、75 年間に渡り一度も撤退したことはなかった。つまり、先行研究や教科書と異なる戦略の選択が発見された。その理由に関して本論文では 1. 「負け犬」の製品であっても利益がある (市場シェアが小さいが安定している)、2. 男性用化粧品に対する市場全体の需要が増えている時代では、業界全体とともに成長するだけでなく、適切な戦略手法の運用により、競合相手を乗り越え、「金のなる木」や「花形」分野になる可能性もないわけではない、つまり、ダイナミックに PPM 戦略分析の適用をする必要があると考えるのである。

IV. 聞き取り調査

第三章の花王の PPM 図に基づいて 4 つの象限に属する製品群に関して、現実の売れ行き状況を確認するために、2015 年 1 月に以下のような聞き取り調査を実施した¹⁹⁾。

聞き取り調査の目的は、ドラッグストアにおける花王の販売状況 (販売量) を確認することである。そして実際の販売状況と第三章の PPM 図に示される 4 つの象限に属する製品群を照らし比較し、理論と現実が一致するかどうかを確認し、その原因と対策を探求することである。

今回の聞き取り調査ではランダムに 4 つの店舗を選び、6 つの製品群を調査した。4 つの店は以下のように店一、店二、店三、店四と名づけた。うち、店一と店二は住宅地隣接するため、「住宅

地型の店舗」と呼ぶ。店三と店四は商業中心地に立地するため、「繁華街型の店舗」と呼ぶ。また、6つの製品群は第三章と同じく、それぞれ、①住居・家具用洗剤、②シャープ、③衣料用洗剤（粉末）、④制汗剤、⑤ベビー用紙おむつ、⑥男性化粧品である。これから3つの節に分けて説明する。第一節では各店舗の概要を紹介する。第二節では各店舗の売れ行きの実際状況を確認する。理論と現実が一致するかどうかを確認し、その原因を分析して簡単な対策を提案してみる。

1. 各店舗の概要

2015年1月5日から8日まで（4日間、平日）同じ時間帯に4つの店で調査を実施した。注がない場合はスタッフから聞いた内容である。

店一は流通科学大学前のアルカスーパードラッグ学園店である。典型的な住宅地型の店舗である。この店は神戸市西区学園西町1-4キャンパススクエア内のドラッグストアであり、スーパーマーケットダイエー神戸学園店に近く、面積180㎡で、スタッフは12人である。店は様々な薬品と日用品を揃えている。商品はタイプ別にしっかり分けて陳列されているためどの商品を探してもすぐにほしい商品を見つけることできる。

店二は地下鉄湊川公園出口前のゼニヤダイコク店である。この店は住宅地にある商店街店舗である。神戸市兵庫区荒田町1-19-5湊川センタービルB棟のダイコクドラッグストアであり、商店街の中にあり、ダイエー湊川店に近く、面積は105㎡で、スタッフは10人である。この店の特徴はほぼ毎日割引商品があることである。そして、買い物をする人は多い。もう一つの特徴は、毎月3日、20日に商品税免税の優遇政策があるため、この2日の販売量は平日より高く、店全体も賑わう。

店三はJR神戸駅前のマツモトキヨシプリコ神戸店である。典型的な繁華街型の店舗である。この店は全国に展開するチェーン店の一つで、神戸市中央区相生町3-1-1プリコ神戸1Fに立地するプリコ神戸（神戸の有名スイーツ、ファッション雑貨、書籍などを取り揃えたショッピングセンター）の中にある。2012年3月31日にオープンし、もうすぐ3年になる。面積は70㎡で、スタッフは6人である。プリコ神戸店の会員カードとマツモトキヨシのポイントカードを持っていれば、買い物をする時にそれぞれこの2枚のカードにポイントが貯まる。同様に、プリコ神戸店の他の店でたまったポイントもこの店で使用できる。このようにして、来店率を促進する。

店四もマツモトキヨシチェーン店の神戸元町店である。典型的な繁華街型の店舗である。この店は神戸市中央区元町通1-4-20の、商店街入り口の良い場所に立地し、買い物の際はもちろん、通勤や仕事中に立ち寄ることができるため毎日賑わっている。前の3つの店とは違い、全部で2階であり、たくさんの商品を揃えている。特に化粧品を数多く豊富に取り揃えている。二階はほとんどが化粧品である。医薬品、化粧品の専門スタッフを含めてスタッフは20人いる。面積は2階と合わせて200㎡である。この店は外国からの観光客も多いため、販促の措置の一つとして割

引カードも配布している。この割引カードは一般的に商品表示価格より10%の割引がある。

この4つの店を選択した理由は店一と店二の近所は住宅地であり、店三と店四はショッピング商店街であるからである。ともに往来人と潜在的な顧客が多く、代表的だと思われる。筆者は4日間、平日の同じ時間帯にこの4つの店に行って聞き取り現地調査を行った。より客観的に比較できると思われる。

2. 各店舗と各製品群の売れ行き状況の確認

①製品群（住居・家具用洗剤）：花王は主に2つのブランドがある。それは、「マイペット」、「マジックリン」である。4つの店舗の販売状況はだいたい同じである。花王の「マイペット」の販売数が他の製品と他のブランドより多い。

②製品群（シャンプー）：店一では花王の「メリット」の販売量が一番多い。特に「メリット」の詰め替え用が多い。店二では花王の「メリット」ではなく「エッセンシャル」の販売量が多い。店三では資生堂の「シャイニング」と花王の「アジエンス」の販売量は大体同じである。「メリット」の販売量は二位である。店四では資生堂の「シャイニング」の販売量が他のブランドのより多い。

③製品群（衣料用洗剤（粉末））：店一では花王の「ニュービーズ」の販売量が一番多い。店二では花王の「アタック」の販売量が一位である。環境への負荷低減措置だと考えられる。詰め替えの袋はそのまま本体の箱に入れることができ、簡単に手で開封することができる。店三では「アタック Neo（ネオ）抗菌 EXW パワー」（液体）の販売量が多い。この洗剤の特徴は節水・節電・時短である。近所に会社が多く、顧客はほとんど社会人であるらしい。仕事が忙しくて、時間なく、この液体洗剤はサラリーマンにとって人気がある。店四も「アタック Neo（ネオ）抗菌 EXW パワー」（液体）の販売量が多い。

④製品群（制汗剤）：店一と店三で花王の「エイトフォー」の販売量が多い。店二と店四では資生堂の「エイジデオスプレー」の販売量が多い。しかし、この製品は季節製品で、冬の販売量が夏より少ない。この製品の顧客は大部分が女性である。

⑤製品群（ベビー用紙おむつ）：店一と店二ではユニ・チャームの「ムーニー」が花王の「メリーズ」より人気が高いようである。しかし、店一の陣列棚の「メリーズ」は品切れ状態だった。スタッフは「メリーズ」の仕入れ数量が少ないと言った。店三と店四で「メリーズ」は大人気商品で、ずっと品切れの状態であった。特に、店三と店四の陣列棚には中国語で「对不起，花王的纸尿裤一个家族，一天只能购买一个」（お一つの家族、一日中一個を購入限り）と書いてあった。これから分かるように、花王のおむつ「メリーズ」は大人気の商品である。店四のスタッフは、「メリーズ」の顧客はほとんど外国人（中国人）であり、本国の友人などの代理購入の可能性も高いのではないかと言った。

⑥製品群（男性化粧品）：店一ではあまり売れない。来店者の大部分が高齢者であり、男性化粧品を重視していない。店二では資生堂のフェースケア「ウーノ」の販売量が多いようである。しかし、マンダムのワックスの販売量も多いようである。店三と店四では資生堂の「ウーノ」と花王の「ニベア」の販売量がほとんど同じであるようである。とにかく男性化粧品の需要量は年々増加しているようである。

各店の販売現状をみると各製品状況と理論は必ずしも一致していないことがわかる。その不一致の原因を探求して簡単な対策を提案してみる。

その不一致の原因は、「住宅地型の店舗」（店一と店二）における低価格製品の販売量が多いことである（②製品群のシャンプー、「花形」と⑤製品群のベビー用紙おむつ、「問題児」）。一方、「繁華街型の店舗」（店三と店四）ではブランド力の強い製品の販売量が多い（③製品群の衣料用洗剤（粉末）、「金のなる木」と④製品群の制汗剤、「金のなる木」）。

異なる販売環境では販売結果も異なる。日用品産業は消費者ニーズの変化（例えば、液体の洗剤に対する需要は粉末より高いという消費傾向）により製品の販売状況も変わる。日用品産業では常に消費者ニーズの変化に応じて高付加価値商品を開発することが重要だと思われる。

V. 発見事実、結論と残された課題

本論文は日本の日用品業界の最大手企業である花王の経営戦略（全社戦略）と競争戦略（事業戦略）を研究した。全社戦略分析では、2012年のPPM図を作成して、花王の製品を4つの象限に分けて、花王の製品分野を資金の流れに基づき類型化した。競争戦略分析では、4つの象限から抽出された6つの製品群に対して、製品開発の歴史、競争相手との攻防、差別化やコスト優位、先発優位戦略の実施状況等に分析を加えた。また、理論と現実の適合性を検証するために聞き取り調査も実施した。ランダムに抽出した4つの店舗を対象に、6つの製品群を調査した。調査の結果を理論と照らして確認したところ一致・不一致することを比較して、その原因と対策を提出した。

この章では発見された事実をまとめて結論を出す。また残された課題も提出する。

1. 発見事実

本論文は以下のように理論上2つの分析を行い、実際の調査も実施した。

まず、PPMといった戦略的な分析手法を使い、会社の全社的な投資方針と戦略的資源配分の分析を花王という日本の日用品最大手企業に適用した。

次に、単なるPPM分析による4つの象限を明らかにするだけでなく、競争相手をも視野に入れて、花王の事業レベルでの競争戦略をも分析した。

その後、実際の店舗へも足を運び、現場での聞き取り調査をも実施してみた。

理論分析と先行研究及び現実の実際の状況を統合したところ、以下のような発見事実があった。

①PPMの先行研究では「花形」分野の製品に対しては、継続的な投資が必要であると述べられている。しかし、必ずしもそうではないと筆者は考える。例えば、メイクアップ製品部門では、花王の最大の競争相手は資生堂である。資生堂は化粧品を専門とする会社なので、絶対的な競争優位を持っている。2013年には花王はカネボウ製品の「白斑」問題により連結営業利益が1割ほど減少した²⁰⁾。これにより多かれ少なかれ花王メイクアップ製品の信頼度は下げられた。この場合は投資をしても無駄になる可能性があるため、事業の重心を他の製品（住居用洗剤）に転換してみてもよいだろう。住居用洗剤はすでに市場全体シェアの半分を占めていることから圧倒的な競争優位を持っていると思われる。

②「金のなる木」分野の製品に対しては最小限まで投資規模を収め、売上拡大よりも利益創出を優先すべきであると述べられている。しかし、市場に応じて適切な調整・判断も必要であると考えられる。例えば、洗浄剤市場では濃縮型を中心に衣料用の液体洗剤が拡大していたため粉末タイプ洗剤は需要が低迷になり、市場は縮小する傾向が見られる²¹⁾。花王は2012年8月に液体洗剤「アタック Neo (ネオ) 抗菌 EXW パワー」を発売し²²⁾、2014年9月6日に液体洗剤「エマール アロマティックブーケの香り」も発売した。そして、粉末洗剤では最小限に投資規模を抑制し、液体衣料洗剤に資金投入する戦略をとったのである。

③「問題児」分野の製品に対しては重点的に資金を投入すべきであることに異議はない。「メリーズ」は、日本では、売り上げが好調に推移し、中国及びロシアでも売り上げが伸びている²³⁾。このように、「問題児」分野の製品はうまくいけば「花形」になる可能性がある。そのため、花王にとってはベビー用紙おむつに巨額の投資が必要ではないかと思われる。この製品は、将来、魅力的な市場になる可能性が高い。

④「負け犬」に対しては撤退の戦略選択がごく一般的と思われるが、この点について筆者は違う考えがある。男性用化粧品の例からも分かるように、ここ数年、花王の男性用化粧品分野での売れ行きは好況であり、2012年度の販売実績では最も高い成長率を記録している²⁴⁾。すなわち、低成長市場とは黎明期ステージである可能性もある。そのため、「負け犬」に属する男性用化粧品からは撤退ではなくむしろ投資を増やして「金のなる木」にまで育てることが必要であると思われる。

いずれにしても、研究開発を重視し、消費者や顧客の立場に立って、消費者ニーズの変化に応じて高付加価値商品の開発することが重要だと思われる。消費者ニーズの変化により製品の状況も変わる。常に環境の変化を読み正しい投資方向と戦略をとるべきである。

2. 結論

本論文は全社戦略と競争戦略の2つの戦略分析レベルで一花王の経営戦略のケース分析を行っ

た。全社戦略では、PPM 分析手法を使い、花王の強い分野と弱い分野を探し出し、全社的な投資方針と戦略的資源配分を分析した。競争戦略では、PPM から導いた4つの象限における6つの代表的な製品群とブランドを抽出し詳細に分析を加えた。

本論文では主に3つの結論を指摘しておきたい。

第一に、既存の理論分析手法を運用するには現実に適合させる必要があることである。

PPM は BCG が開発した史上最大の戦略分析モデルとも言われる。PPM 分析手法を使い、事業の強い分野と弱い分野を探し出し、キャッシュフローと資本の流れを明らかにすることは、全社的な経営戦略を策定する際には多大な参考になる。しかし、世間には通用する万能薬が存在しないがごとく、PPM 理論にも問題点と限界が当然存在する。まず、座標軸の縦軸（市場成長率）の始点は「10%」ではなく「0%」に変更する必要があることが分かった。前の本文での説明からも分かるように、BCG は成長率の高低を区切る目安として 10% を提唱したが、この数字はあくまでも、BCG が PPM を提唱した 1970 年代の米国産業界の状況を反映した恣意的な区切りであり、産業や時期の変化により PPM を作成する際には分析者が適切な区切り水準を設定する必要がある（網倉・新宅 2011）。本論文の研究対象である花王の置かれる業界環境の状況を確認したところ、やはり日本の日用品市場においては近年すでに横ばいのゼロ成長になり、飽和状態であることが分かった。そのため、実際の状況に応じて縦軸の始点を「0%」に調整した。

また、たとえ製品が「負け犬」分野にあってもすべて教科書通りに撤退しないことが分かった。花王の場合、長年男性用化粧品は「負け犬」分野に属していたが、撤退の戦略もなく、資金のさらなる注入・投資もなく、追随戦略を取り続け、安定する市場シェアを確保するような面白い戦略対応がある。この点、花王はこの分野の将来性を考えつつ、実際の事業環境の変化をとらえ、次なる「花形」や「金のなる木」分野までに育てられる可能性がまだ残っているのではないかと思われる（例えば、男性用化粧品市場では、ここ数年清潔感を意識する中高年男性の人数が増加していることから、男性用化粧品市場は急速に拡大する見込みがある）。すなわち、現在低成長市場の分野は、衰退期にある可能性もあるが、黎明期のステージにある可能性もあるので、しっかり判別する必要がある。

第二に、事業の分析における事業レベルの戦略分析は全社レベルの分析よりもっと詳しく企業の投資方針と戦略を明らかにする。

PPM は全社レベルで既存の事業間での経営資源の配分を明らかにすることができるが、企業の長期的な成長に必要な新規事業の探索と創造には限界がある。本論文の分析対象の花王のように、多くの事業分野で展開し、数多くの競合相手と熾烈な競争を強いられる場合では、各事業分野で競争相手と戦い競争優位を持続的に確保するためには、いかなる競争戦略が必要なのかについて、を説明する事業レベルの競争戦略（事業戦略）も分析の視野に入れなければいけない。

この点、単に1つの理論を用いて全ての状況や分野に適用するのではなく（第三章で、異なる

競争戦略を使って分野別の競争状況を分析した)、実際の状況に基づき、最適な競争戦略を運用・分析しなければならないと思われる。つまり異なる分野別・異なる競合相手に、異なる競争戦略を考案しなければならない。本論文の場合、「花形」分野においては先発優位戦略分析を、「金のなる木」分野においてはコスト優位戦略分析を、「問題児」分野においてはコア・コンピタンス戦略分析を、「負け犬」分野においては追従戦略（競争ポジションのフォロワー）分析をそれぞれ適用してみた。

第三に、競争戦略を選択的・条件適合的に採択しなければならない。つまり、企業は取り巻く環境によって適応的な戦略行動を取らなければならない。

この点、加護野ら（1987）は、環境適応の戦略は日米企業の経営成果にとってどのような意味をもつかを分析するために2種類の分析を行った。彼らは、高業績企業と低業績企業の環境適応行動の比較分析と経営成果の決定要因の分析を行い、競争戦略は環境によって、選択的、条件適合的に選択しなければならないという事実を発見した。

3. 残された課題

本論文では主に矢野経済研究所の『日本マーケットシェア事典』に揭示されたデータベースを基に花王のPPM図を作成してみた。データベースに欠損データがいくつかあった。（例えば、2012年のシャンプーのデータがない）。これに対して、筆者は平均でデータを処理した。しかしこの処理は十分に客観的とは言えない。

また、一般的に、5年ごとに2つ以上のPPM図を使って会社の基本方針と投資方針を時期別に比較分析することが必要だと思うが、資料収集と時間の制限で本論文は研究対象の花王のPPM図を一つだけ作成した。これも十分に客観的ではない。

さらに、聞き取り調査に関することである。一般的に経営学の研究では事実を把握するためにはアンケート調査とインタビュー調査をすることが多いが、時間的な制限があり、本論文は4つの店で聞き取り調査を実施したにすぎない。調査した店の数が少ないので十分に客観的とは言えない。

以上から分析結果における偏差が存在することは否認できない。

本論文の分析を通じて、日本の日用品市場は飽和状態にあることが分かった。人口減少などの原因によりこれから日本国内市場に大幅な成長を期待できないのは自明である²⁵⁾。したがって、海外進出は必然的な選択である。しかし、現状では花王は日本市場への依存度が高く海外進出が遅くなる。進出はしても、経営状況は満足的な状況ではない。

実際花王はすでに50年間の海外進出の歴史がある（『日経ビジネス』2014年10月13日）。にもかかわらず、花王は海外市場で苦戦している。例えば、1990年に花王は中国に進出したが20年間ほとんど赤字の状態である。一方、P&Gは花王と同一時代に中国進出したが、20年間の売

上高は花王の 20 倍になった（『環球企業家』2013 年 9 月）。日本一のメーカーなのに、なぜ海外進出で遅れをとっているのだろうか。言い換えれば花王の国際経営戦略は如何なるものなのか。中国市場では、各国際企業は中国における現地化の戦略に左右されるため、単純なキャッシュフローの流れだけではなく、より大局的で長期にわたる戦略的判断が必要になるとと思われる。

注

- 1) 経営戦略論の研究には、経営戦略（全社戦略）、競争戦略（事業戦略）、機能戦略（職能戦略）の 3 つのレベルがある（網倉・新宅 2011）。経営戦略は戦略分析の第 1 レベルとして、会社全般的な成長と発展の方向性、多角化、そして各事業部門間の資源配分にかかわる一番大事で最高レベルの戦略的な決定である。代表的な分析手法は PPM 分析などである（後述）。競争戦略は戦略分析の第 2 レベルとして、各事業分野において、いかなる手法で競合相手との激しい競争で自社特有な競争優位を持続的に引き出すかにかかわる戦略的な決定である。コア・コンピタンス分析、先発優位分析、SWOT 分析、戦略の 3 つの類型分析などがあげられる。そして、機能戦略は戦略分析の第 3 レベルとして、企業の各機能部門や各機能部門にかかわる戦略的な意思決定である。研究開発戦略や国際経営戦略、マーケティング戦略など部門別・機能別の戦略分析があげられる。本論文は主に第 1 レベルと第 2 レベルに焦点を絞って研究を進める。第 3 レベルの戦略分析は残された課題に譲る。
- 2) 「トイレタリー」という概念は、法的な規定によるものではないが、一般にも業界でも用いられている用語である。しかし、規定がないがゆえか、分類に曖昧なところがあり定義も様々である。そこで本論文では、富士経済が『トイレタリーグッズマーケティング要覧』『トイレタリーグッズマーケティング戦略』で行った定義を採用する。つまり、トイレタリー製品とは人体や衣類、住居等の健康、衛生、快適のために用いられるような、医薬品、化粧品を除いた比較的低廉な製品のことを言い、具体的な製品例としては、台所用洗剤や衣料用合成洗剤、シャンプーやボディソープ、紙おむつ、トイレトペーパーなどが挙げられる（コーネリス・ジョン 2004 『戦略とは何か：ストラテジック・マネジメントの実践』東洋経済新報社）。
- 3) この点、本論文は主に第 1 レベルの経営戦略と第 2 レベルの競争戦略を分析する。この両者間の整合関係にも触れることがあるが、第 3 レベルの機能戦略及び整合関係は今の段階では分析しない。
- 4) BCG はハーバード大学経営大学院出身のブルース・ヘンダーソンによって 1963 年にボストンで創設されたコンサルティング会社である。2007 年 7 月時点で世界 64 都市に拠点をもち、約 5000 人の従業員を抱えている。同社が開発してきた戦略概念には、エクスペリエンス・カーブ（経験曲線）、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM 分析）、タイムベース競争戦略などがある（井上・佐久間 2008）。
- 5) 水越豊（2003）『BCG 戦略コンセプト—競争優位の原理—』ダイヤモンド社。
- 6) コーネリス・ジョン（2004）『戦略とは何か：ストラテジック・マネジメントの実践』東洋経済新報社。
- 7) 内閣府経済社会総合研究所のホームページ（www.cao.go.jp 2013 年 12 月 6 日 アクセス）。
- 8) 網倉・新宅（2011）はシャープの 1980 年代から 2000 年代までの PPM 図を作成した。この点、1980 年代までは、まだ日本は高度成長期だったため、「0.1」（10%の成長率）の数値は問題がないと考えるが、1990 年代に入ると安定成長期になり、さらに 2000 年代に入ると、多くの市場では横ばいや下降期を迎え、「0.1」（10%の成長率）の数値は妥当性に問題があるのではないだろうかと筆者は考える。
- 9) 花王株式会社社史編纂室（1993）『花王史 100 年（1890 年—1990 年）』日本経営史研究所。

- 10) 一番早く市場に参入した先発者(first-mover)の方が優位であるとする「先発優位性」(first-mover advantages)の研究につながってきたのである(山田・遠藤 1998)。
- 11) 『日経ビジネス』2004年12月13日38頁に基づく。
- 12) ただし、聞き取り調査では最近「アジエンス」の販売量は競合相手と比べるとそれほど高くないことが分かった。流行の変化や価格に対する敏感度は可能的要因ではないだろうかと筆者は考える。
- 13) 平林千春・広川州伸(2004)『花王強さの秘密 23期連続増益を続ける「最強DNA」を読み解く』実業之日本社。
- 14) 図2より、花王のベビー用紙おむつは「問題児」分野に属していることが分かるが、第四章の聞き取り調査結果では紙おむつの「メリーズ」は大人気の商品であることが分かる。第四章を参照すること。
- 15) 花王株式会社社史編纂室(1993)『花王史100年(1890年-1990年)』日本経営史研究所。
- 16) 水越豊(2003)『BCG戦略コンセプト 一競争優位の原理一』ダイヤモンド社。
- 17) 中国では紙おむつの売れ行きが好調。所得水準の上昇などにより、子ども用紙おむつの1枚当たり店頭価格はすでに中国が日本を上回っている。
- 18) 網倉久永・新宅純二郎(2011)は競争ポジションの4つの類型の目標と戦略の基本方針をまとめる。それはリーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーである。フォロワーの目標は自らの生存期間を長らえることである。戦略方針は、ある程度の利益を獲得し、リーダー製品の低価格代替品を提供することである。フォロワーは短期的にはリーダーの脅威になる可能性がある。
- 19) 一般的に、経営学の研究では事実を把握するためアンケート調査とインタビュー調査をすることが多く見られるが、本論文では聞き取り調査のみを実施した。
- 20) 『日経ビジネス』2014年10月13日号花王の特集。
- 21) 日本経済新聞社(2014)『日経業界地図』2014年版。
- 22) 花王公式ホームページ(www.kao.co.jp 2013年10月 アクセス)。
- 23) 美白、ニキビケア、アンチエイジングなどの機能性を追求したスキンケア製品や、スカルプケアタイプのシャンプー・リンスといったヘアケア製品が好調であった。2011年から男性用化粧品首位になったマンダムの14年3月期業績は、売上高およびあらゆる利益段階ですべて過去最高であった。(花王株式会社『有価証券報告書 108期』自平成25年1月1日から平成25年12月31日)。
- 24) 東洋経済新報社(2015)『会社四季報 業界地図』2015年版。
- 25) 日本経済新聞社(2010)『日経業界地図』2010年版。

引用文献、参考文献

1. 三谷宏治(2013)『経営戦略全史』ディスカヴァー・トゥエンティワン。
2. 井上善海・佐久間信夫(2008)『よく分かる経営戦略論』ミネルヴァ書房。
3. コーネリス・A・デ・クワイヴァー・ジョン・ピアースII世〔著〕/大柳正子〔訳〕(2004)『戦略とは何か：ストラテジック・マネジメントの実践』東洋経済新報社。
4. 網倉久永・新宅純二郎(2011)『経営戦略入門』日本経済新聞社。
5. 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦(2006)『マーケティング戦略 第三版』有斐閣。
6. 花王株式会社『有価証券報告書』103期-107期。
7. 矢野経済研究所『日本マーケットシェア事典』2008年度-2013年度。

8. 板倉宏昭 (2010) 『経営学講義』 勁草書房。
9. M.E.ポーター著/土岐坤・中辻萬治・服部照夫〔訳〕(1995) 『競争の戦略, 新訂』 ダイヤモンド社。
10. M.E.ポーター著/土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫〔訳〕(1985) 『競争優位の戦略』 ダイヤモンド社。
11. ジェイ B.バーニー著/岡田正大〔訳〕(2003) 『企業戦略論：競争優位の構築と持続 上、中、下』 ダイヤモンド社。
12. 中島美佐子 (2007) 『業界の最新常識 よく分かるトイレタリー業界』 日本実業出版社。
13. 富士経済 (2004) 『トイレタリーグッズマーケティング戦略 2004』。
14. 平林千春・広川州伸 (2004) 『花王強さの秘密：23 期連続増益を続ける「最強 DNA」を読み解く』 実業之日本社。
15. G ハメル・C K プラハラード著/一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』 日本経済新聞社。
16. 山田英夫・遠藤真 (1998) 『先発優位・後発優位の競争戦略：市場トップを勝ち取る条件』 生産性出版。
17. 沼上幹 (2000) 『わかりやすいマーケティング戦略』 有斐閣。
18. 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1987) 『日米企業の経営比較：戦略的環境適応の理論』 日本経済新聞社。
19. アル・ライズ・ジャック・トラウト著/新井喜美夫訳 (1994) 『マーケティング 22 の法則：売れるもマーケティング当たるもマーケティング』 東急エージェンシー出版部。
20. 恩蔵直人 (1995) 『競争優位のブランド戦略：多次元化する成長力の源泉』 日本経済新聞社。
21. 水越豊 (2003) 『BCG 戦略コンセプト —競争優位の原理—』 ダイヤモンド社。
22. 日本経済新聞社 『日経業界地図 2007 年版—2015 年版』。
23. 日経産業新聞社 『日経シェア調査 2010 年版—2014 年版』。
24. 日経 BP 社 『日経ビジネス』 2014 年 10 月 13 日号。
25. 花王株式会社社史編纂室 (1993) 『花王史 100 年 (1890 年-1990 年)』 日本経営史研究所。
26. 花王株式会社社史編纂室 (2000) 『花王史年表 (1990 年~2000 年)』 日本経営史研究所。
27. 東洋経済新報社 (2015) 『会社四季報 業界地図 2015 年版』。
28. 成美堂出版社 (2015) 『最新 業界地図 2015 年版』。

インターネット (日本語)

- 花王公式ホームページ <http://www.kao.co.jp>
内閣府経済社会総合研究所のホームページ <http://www.cao.go.jp>
Japan Knowledge Lib <http://japanknowledge.com>
FOCUS-ASIA <http://www.focus-asia.com>
日経 BP ネット <http://www.nikkeibp.co.jp>
マンダムのホームページ <http://www.mandom.co.jp>
ユニ・チャームのホームページ <http://www.unicharm.co.jp>

インターネット (中国語)

- 環球企業家 <http://www.gemag.com.cn>