

# 戦略経営に関する事例研究 (2)

—江崎グリコ株式会社, 小林製薬株式会社  
株式会社パイロットコーポレーション—

馬場 杉夫

## 【キーワード】

組織能力, 持続的競争優位, イノベーション, 製品開発, 個の尊重

## 1. はじめに

企業の成功に研究者が注目する理由は、その原因を追究し、解きほぐすことで、将来、その成果を活かすことができるからであろう。しかしながら、一度の成功は、その後の成果へと活かすことが難しい場合がある。時として成功は偶然の産物だからである。偶然であれば、その現象を再び人為的にもたらすことは非常に困難である。

企業の持続的競争優位の源泉として、継続的に新たな価値を創造する「組織能力」が注目されている理由はそこにある。組織能力こそが継続的成功をもたらす可能性を高めるからである。そしてまた、成功という結果ではなく、それをもたらす組織能力に注力することにより、成功体験のワナ (Levitt & March [1988], Leonard-Barton [1992] [1995]) に陥る危険性も減少する。

このような「組織能力」に関する研究は近年、日本の中でも大数観察による実証研究が蓄積されてきている<sup>1)</sup>。その中で、本事例研究シリーズで注目したいのが、従業員、個人の活動である。イノベーションの源泉として個人に創造性の発揮が期待され、そのために個の主体性を尊重すべきで

ある（馬場 [2005]）と著者は主張してきたが、それを実現できない組織的要因が見られるからである（馬場 [2007b]）。

前回「戦略経営に関する事例研究（1）」においては、そのうち、かつて培われた技術が、それ以後、異なる形で展開された事例2社を取り上げた。この現象は、継続性という観点から大変興味深い知見が得られた。しかしながら、現象が長期にわたると、そこには個人の要因だけではなく、多くの組織的要因が介在してくる。そのため、個の主体性が阻まれている現象がはっきりせず、なぜ、継続的事業展開が可能であったのか、という理由を個人レベルで明瞭に見出すことができなかった。

そこで、今回は、個の主体性を活かした現場のアイデアが取り込まれるプロセスに焦点をあて、3社の事例をみていくこととした。企業の選択については、研究趣旨にのっとり、唯一のホームラン商品ではなく、継続的にヒット商品を提供していることに加えて、

- 1) 最終製品を製造し、それを主力としていること
- 2) その製品が耐久品ではなく、消耗品であること

この2点から探索した。前者は、最終製品を製造していることにより、技術情報と顧客情報の双方が絡み合うことが期待され、多くの従業員に対して製品開発に向けた提案の機会が与えられているからである。また、後者は、消耗品であることにより、製品の交代が激しく、そのため、継続的に製品を創造する必然性が高いからである。

## 2. 江崎グリコ株式会社

江崎グリコ株式会社（以下、江崎グリコ）は、連結では、菓子、冷菓、牛乳・乳製品を主力としながら、年間、数多くの新製品を市場に送り出している。これらの製品は、単に、目先を変えた製品ではなく、新しい技術に裏付けられたものや多くのアイデアが詰まっているとともに、幅広く顧

客に受け入れられている。そこで、主力事業の一つである冷菓を担当している、冷菓開発企画部部長島森清孝氏に、継続的に製品を市場に送り出すことができる製品開発の背景やプロセスについてお話を伺った。

### 【江崎グリコの概要】

1919年（大正8年）、江崎利一氏が、牡蠣の煮汁にグリコーゲンが多く含有されていることを確認したことを発端に、1921年に栄養菓子「グリコ」を発売したのが、江崎グリコの始まりである。創業記念日は、大阪三越百貨店で発売された1922年2月11日と定めている。

その後、おもちゃ（通称オマケ）や、映画付きグリコ自動販売機の開発など、創業当初から他社に先駆けたアイデアを次々と実現している。その後、栄養価の高いアーモンドの日本への導入や、独創的なチョコレート菓子ポッキー、アイスクリームの自動販売機「セブンティーンアイス」の展開、最近では数多くの菓子、冷菓に加えオフィス向け菓子直販事業の「オフィスグリコ」が注目されている。

企業理念として「おいしさと健康」をかかげ、「創る・楽しむ・わくわくさせる」というグリコスピリットのもと、「ハート、ヘルス、ライフ」を事業領域と定めている。具体的には、菓子分野、冷菓分野、食品分野、健康食品分野、新素材分野の5つが現在、展開されている。

### 【直面する経営環境の変化】

新しい取り組みに積極的であった江崎グリコであったが、高度成長時代を終え、近年になると、市場環境の変化に直面することとなった。かつてはちょっとしたアイデアだけであっても、ある程度の顧客の気持ちをつかむことができた。ところが、情報化の流れの中で、顧客も製品に関する情報を多くしかもはやく保有するようになり、ブランドや製品の寿命がどんどん短くなってきてしまった。製品のライフサイクルが短くなるにつれ、

そのようなアイデアだけの製品では、十分なコストを回収することができなくなってしまったという。製品開発のアイデアも表面的なものではなく、かつて栄養状態がよくなかった時代のグリコのように、生活に根付いた存在意義=企画の土台がしっかりとした、確かな根拠を背景にしたアイデアが重要であることが認識されてきている。

### 【5つの事業を展開】

そのような中、江崎グリコは4つの分野(菓子、冷菓、食品、健康食品)に最終製品を送り出し、それらへ応用するための機能素材分野も合わせると、合計5つの事業領域へ展開している。これらは互いに近い内容のところもある一方で、性質が異なる部分もあるという。例えば、菓子や冷菓などは、子供が欲しがると、楽しい、面白いといった発想が重要となる。一方、食品分野では、保守的な購買行動をする主婦層がターゲットとなる。この場合、ブランドスイッチがなかなか起きない。主婦は、楽しい、面白い、といったことだけでは新しい製品への購買行動へとつながらないのである。

### 【基本的組織構造の転換】

基本的な組織構造は、昨年から事業部制から事業統括本部制へと変更した。かつては、事業部ごとに製品開発を行っていたため、事業部を超えて交流を行う機会が少なかった。

しかしながら、江崎グリコが展開している事業は、それぞれ特徴的ではあるものの、互いに関連している部分も少なくない。それぞれの事業固有の発想だけでは、これからの厳しい経営環境を乗り越えていくには、より柔軟な体制が必要であるという発想のもと、互いの意見を交換する機会を設け、総合力を発揮するために、事業構造の転換を行ったという。

**【製品開発の頻度】**

江崎グリコは1年間に約200アイテムの新製品を市場へ投入している。その多くは、既存の製品のリニューアル品や、フレーバーを変えたものという。大口顧客であるコンビニエンスストアやスーパーは、新製品効果による売上げを期待しており、そこへの対応としても、リニューアルや新フレーバーの製品を数多く開発していく必要がある。組織小売業の大きな棚換えは、春と秋の年2回であるため、この時期が製品開発の1つの目標となる。

**【通常の製品開発プロセス】**

このように数多くの新製品を手がける江崎グリコでは、開発企画部と研究所の大きく2つの部署により、初期の製品開発が進められているという。最も一般的な開発パターンは、製品開発の種となるアイデアを、市場の状況や顧客ニーズを考えて、開発企画部が練り、その後、研究所で実現可能性を検討し、具現化していくというものである。もちろん、研究所サイドから、新しい技術開発を発端とした従来に無い新製品の提案も行われることもある。両者の関係は、並列であるものの、時として、激しい議論が行われながら、互いに刺激しあっている。その中で、開発企画部の役割は、起点となるアイデアから、最終的に製品を顧客に届けるためのパッケージングなどマーケティングに近い領域を担っている。

両者間で密接な情報交換を行い、製品コンセプトを創りこみながら、ある程度コンセプトが固まると、営業や生産、物流担当者とのすりあわせを行い、事業統括本部長の前で、企業全体の方向性や予測される売上げ、利益など、全社的な観点から検討を行う。

例えば、最近のヒット商品の1つである「パリッテ」の開発においては、最後までパリパリ感を出すためのアイデアを開発企画部と研究所との間で何度も検討が行われたという。パリパリ感を出すために薄い層を最後まで

入れ込むことに苦心し、そのアイデアへの妥協を許さなかったことが、ヒットへとつながったという。

### 【製品開発に向けたアイデアの収集】

製品開発の発端となるアイデアの多くは、開発企画部が中心となって発案していく。かつては、表面的なアイデアを元にした開発も行われたり、提案制度を用いて、全社的にアイデアが収集されたりすることもあったという。しかしながら、現在のような複雑な環境下において、企画の土台がしっかりとしていないアイデアは、創りこみのプロセスで、はじかれてしまい、結局、製品化までにたどりつくことは、極めて希であるという。沢山のアイデアを無制限に受け付けてしまうと、そのアイデアの処理に膨大なコストがかかることになってしまう。むしろ、主担当となる開発企画部が中心となりながら、時として、インフォーマルに社内の情報を収集する方が、関連情報として有益なものを効率的にかつ大量に収集することが可能となり、製品化に大きく貢献するという。

### 【製品開発を支える仕組み：アイデア誘発の風土】

製品開発に向けたアイデアは、開発企画部の中の自由闊達な雰囲気の中から育まれる。最終的には、事業統括本部が製品化の Go サインを出すのが、それまでは、責任もあるものの、良い意味で自由度が高く、自分たちが良いと確信した製品が発案されていく。このことは、他の部門にも波及しており、インフォーマルな情報収集においても、また、研究所との議論においても、人と人との交流を遮る壁は、ほとんど存在しないという。個人個人は競争状態ではなく、情報を、隠し立てをするようなことはない。また、チーム内では常に濃密な関係で情報のやりとりが行われる。まだまだアイデア段階のものでどんどんしゃべって共有し、他のメンバーの意見を拒まずに、お互いに意見を交換することで、視野を広くもつことが可能とな

っている。

アイデアが出てくるきっかけは、開発企画部担当者が、顧客が何を欲しているかを常に考えるクセが根付いていることに由来する。彼らは小さなアイデアをいくつも持ちながら、表面的なものではなく、その背景にある生活・意識の変化も含めて推察していく。眼につくものだけでは、一過性の流行である場合もあったり、一時的で特殊な現象であったりする場合も多い。顧客のニーズを形成する大きな潮流は、複雑でわかりにくいものであり、これを深く、紐解いていくプロセスが重要であるという認識が浸透している。

そのためには、常に部下に対して、「なぜ売れているのか、なぜ喜ばれているのか」という疑問を持つよう指導しているという。表面的なアイデアは、根付く可能性のない無い浮き草のようなものであり、そのようなアイデアは誰でも簡単に出てくる。しかし、そんなアイデアは単発で終わり、結果として、売れるような製品は出てこないし、また、売れなかった失敗に対処するための、次の一手がでてこないものになってしまうのである。

#### 【製品開発を支える仕組み：ビジョンの浸透】

アイデアの方向性としては、背景となる企画の土台に加えて、「楽しい」「面白い」「ワクワクする」といったビジョンを反映させ、顧客の感情に訴えかけて行くことを心がけているという。このことは、アイデアマンであった創業者の発想が深く浸透しているといえよう。

#### 【製品開発をささげる仕組み：ローテーションと人事配置】

自由な雰囲気中で、インフォーマルに交流ができるのは、定期的に行われている、ローテーションも一役かっている。多くは、同じ事業の営業担当や、研究所担当から開発企画部へと異動してくる。そのため、同じ事業の中での情報交換は大変スムーズに行なうことができることとなる。また、

時として、事業を超えた異動も行われ、異なる発想が開発企画部の中へ送り込まれることになる。

開発企画部が担う製品開発は、リニューアルやフレーバーを変えたものと従来にない全く新しいものがあるが、両者のアイデアは、性質が大きく異なる。そのため、開発企画担当者においてもその得意不得意があり、チーム作りにおいては、状況に応じた人事配置に配慮している。

#### 【製品開発を支える仕組み：フォーマルとインフォーマルな取り組み】

冷菓事業の中では、様々な商品に関する社内のプレゼンを通してフォーマルな形で情報共有がはかられる。また、各事業開発部門長間においても横断的なミーティングが月1回程度行われ、事業を越えた開発関連情報が共有されることとなる。一方で開発企画部門の中での情報共有は、しばしば勉強会が開催され、開発企画部の中での事業を越えた情報共有がはかられることになる。

これらのフォーマルな情報交換に加えて、必要であれば、お互いに、情報を取りに行く姿勢により、フォーマル・インフォーマルが入り混じった情報共有が行われることになる。

#### 【製品開発を支える仕組み：市場情報の獲得】

製品開発プロセスの発端のアイデアは、顧客志向から生まれていくが、方法が決められているものではなく、日常の積み重ねによって、醸成されていくという。また、市場からの情報としては、開発されたばかりの製品の日販量がすぐにフィードバックされ、対策を練るケースもあるという。

#### 【インタビュー情報】

インタビュー日時：2009年1月22日 13：00から14：00 於：東京事業所  
インタビュー：執行役員，事業統括本部，冷菓開発企画部 部長 島森



清孝氏

インタビュアー：馬場杉夫

### 【参考資料】

江崎グリコ株式会社ホームページ <http://www.glico.co.jp/>

グリコピア神戸 展示物

江崎記念館 展示物

## 3. 小林製薬株式会社

小林製薬株式会社（以下、小林製薬）は、「“あったらいいな”をカタチにする」をブランドスローガンとして掲げ、一般用医薬品、芳香消臭剤、衛生雑貨品などの製造販売事業と、医療機器事業の2つの大きな事業領域をもちながら、他社の追随を許さない、新製品比率を維持している。製品のライフサイクルが短縮化する中、継続的な新製品開発は、企業の維持発展のための生命線である。小林製薬は、多くの新製品の開発に成功するだけでなく、消費者にも受け入れられており、年間多くの新製品（リニューアル品を除く）を投入し（図1）、その売上げに対する寄与率は非常に高いものである（図2）。その製品開発方法は、広く一般社員からの提案を活用している点が特徴的である。今回のインタビューでは、主に従業員からのアイデアの獲得方法に焦点をあてて、小林製薬において一般的に行われている製品開発方法について広報担当者にお話を伺った。

### 【小林製薬の概要】

小林製薬は、1886年、小林忠兵衛氏が雑貨・化粧品・洋酒の販売を行い、小林盛大堂を開業したことを始まりとする。その後、薬品卸部門、自家売薬部門を設立するとともに、トイレタリー分野や医療機器分野にも進出し、

図1 新製品投入数の推移

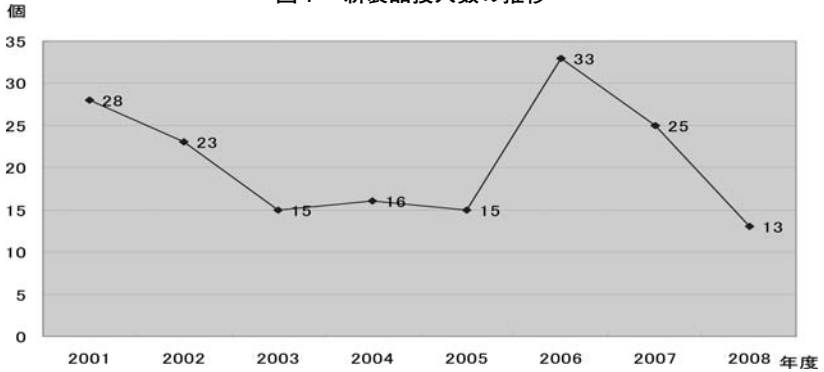
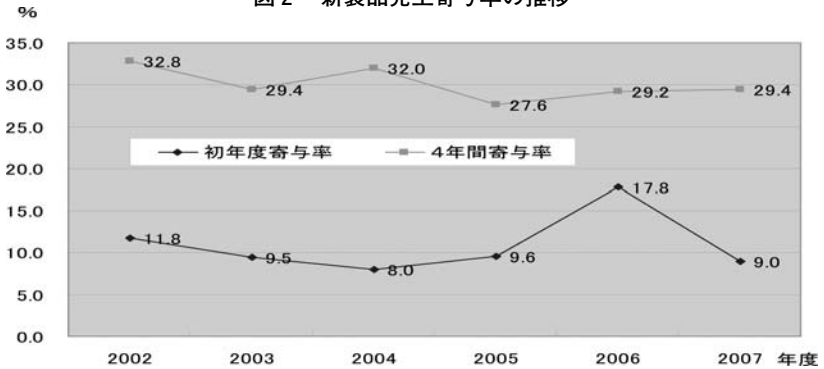


図2 新製品売上寄与率の推移



一般用医薬品、日用雑貨品を幅広く提供している。

現在は、「我々は、絶えざる創造と革新によって新しいものを求め続け、人と社会に素晴らしい「快」を提供する」という経営理念を掲げ、一般用医薬品・芳香消臭剤・衛生雑貨品などの製造販売、並びに、病院を対象とした医療機器の輸入販売の2つの事業を展開している。

製造販売している主な製品（ブランド）は、肩凝り治療薬「アンメルツ」、口腔内殺菌消毒剤「のどぬーる」、洗眼薬「アイボン」、芳香消臭剤「サワデー」「ブルーレット」「消臭元」、おりものシート「サラサーティ」、熱冷却ジェルシート「熱さまシート」がある。

**【従業員からのアイデア重視の風土】**

小林製菓は、ブランドスローガンにも掲げている「あったらいいな」を顧客の生活の中から発掘するために、一消費者としての従業員からの提案を非常に重視している。製品開発を担当している社員はもちろんのことながら、製品開発以外の業務に携わっている従業員も、常に消費者としての視点を持ち、日々、新製品の種を模索している。

**【提案制度のタイプ】**

このような従業員からの提案は、新製品開発にかかわるもの（アイデア提案）と業務改善にかかわるもの（改善提案）の2つに大別される。前者は、新製品開発に向けた最初のアイデアが求められている。後者は、既存の業務を改善・改良するための様々なタイプの提案が含まれる。

去年は、合計で3万件強の提案が行われた。数としては、後者の業務改善にかかわるものの方が多いという。この制度は、1200名ほどの正社員に限らず、グループ社員も含めた約3000名が対象となる。

このような、将来に向けたアイデアの提案だけではなく、今まで行ってきた活動について、従業員各自が自薦する「青い鳥カード」というものもある。このように小林製菓は、様々なタイプの従業員からの提案を異なるチャンネルからどんどん吸い上げている。

**【従業員からのアイデア提案のプロセス】**

アイデア提案制度は、通常イントラネット上で応募することになる。アイデアの概要や使用場面と使用法、成分や仕様などの必要事項が明記されているフォーマットに従い、製品開発に向けた具体的なアイデアが提案される。このような提案については、簡潔に述べるのが社内に徹底されているため、概ねA4で1枚程度のおさまる量である。パソコンが支給されていない、工場勤務の従業員は、パソコン上で指定されているフォーマット

トと同じ内容のものを手書きで提出することもできる。

提案は、マーケティング室のプロダクトマネージャーに相当するブランドマネージャーが窓口となって受け付けられる。出された提案については、すぐにブランドマネージャーからコメント（フィードバック）がある。返信に向けて雛形はあるものの、提案者に対して適切なコメントが求められる。なぜならば、社内では、お互いにフィードバックすることで互いに学ぶ姿勢が問われているとともに、提案者は、このフィードバックを1つのインセンティブとしているからである。

この段階で多くのアイデアがスクリーニングされるが、興味深いものについては、さらに詳しい内容のもの提出がブランドマネージャーから要求される。この段階までは、すべての従業員を対象にしており、開発関係者以外の従業員は、業務外の職務となる。

一方、改善提案については、提出先は自分で決めることになっている。すなわち、どこを改善すべきかを考え、その改善にふさわしい部署へ自ら提案するのである。この内容は、社員全員が閲覧することが可能であるとともに、その回答内容についても閲覧することができる。つまり、誰がどのような提案を行っているかとともに、それに対してどのような対処策が講じられているかが、イントラネット上でオープンになっているのである。

### 【日常業務とのバランス、提案のインセンティブ】

これらの提案はすべて業務外で行われている。そのため、通常業務をこなしながらの提案活動になるが、全社的に現場主義の姿勢が貫かれているため、通常、提案活動は負担になることはなく、また、通常業務に差しさわりのあるようなこともないという。

このように自発的要素が強い提案制度であるが、それを誘引するインセンティブがいくつかある。1つは、年間で優れたアイデアであった、という提案の内容に関する表彰が社長特別賞、金賞、銀賞、銅賞、優秀賞、準

優秀賞、努力賞まで授与される。副賞としては、最高100万円が支給される。さらには、賞を逃した提案であっても良い提案を数多く提出している従業員にはその努力に報いるために、会長・社長との食事会へ招待される。従業員からの提案を重視する社風のため、これが大変なステータスとなるという。

### 【従業員からの提案の効果】

従業員から新製品開発のアイデアを広く受け付けることにより、新製品開発の選択肢が増えることはもちろんであるが、活気あふれる組織作りに一役買っている。多くのアイデアが提案されている中、現実にはそれが商品化されるのはわずかである。そのため、従業員に、自分のアイデアが製品化される可能性がある、という夢を追いかける機会を提供するとともに、消費者の目を常に持ち続ける機会や、自分のアイデアを常に持つ機会をも提供しているといえよう。その結果、直接的な新製品開発に貢献するという効果よりも副次的な効果がはかりしれないのである。

また、業務改善にかかわる提案は、社内の不平不満の解消に大いに貢献しているという。社内では、自分の意見を持ち、常に問題解決に関わる姿勢が推奨されているため、そのような不平不満は、改善提案へと結びつくのである。また、提出された担当者より必ず回答が得られるため、提案した従業員の納得感も得られ、アイデア提案制度と相まって、社内の活性化へと結びつくこととなる。

### 【従業員からの提案を支える仕組み】

このように小林製菓の従業員はどのような部署においても常に自分の意見が求められるため、採用活動においても、また、従業員の人材育成においても、コンピテンシー評価を採用し、従業員に対して望ましい行動を促している。例えば、「失敗や摩擦を恐れず、創造と革新の精神を実現でき

る勇気をもった人」という求める人材像を小林製薬では「ごんた」（表1参照）と呼んでおり、社員に模範として示している。

表1 ごんたの十か条

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新しいものが好き</li> <li>2. 負けず嫌い</li> <li>3. 明快な自己主張</li> <li>4. 本音で話す</li> <li>5. ねばり強い</li> <li>6. 行動力がある</li> <li>7. 仕事の虫</li> <li>8. 摩擦や失敗を恐れない</li> <li>9. 意外性がある</li> <li>10. 愛嬌があり人に好かれる</li> </ol> |
|--|

#### 【柔軟な組織形態による新製品開発】

具体的な新製品開発は、ブランドマネージャーを取りまとめ役とし、各カテゴリー別に開発、研究、技術の各製品担当者がとしてチームが作られる。各製品担当者は、普段は同じ職掌の人たちと仕事をし、2週間に1回程度、製品（ブランド）ごとにフェイスツーフェイスのミーティングが行われる。これにより、カテゴリーや職掌ごとの交流が実現し、組織の壁は大方崩れることとなる。その上、カテゴリーや職掌を超えたローテーションも行われているため、組織の壁を意識することはほとんどないという。ただ、基本的に2つに大きく分かれている事業の壁はどうしても存在するという。これは、事業の性質が異なるために生じるものであると考えられる。

新製品開発のチームでは従業員からのアイデアも含めて様々な角度から検討される。その中から、創り込まれたものが、アイデア会議にはかられ、

製品開発が進められ、やがて市場調査を経て、市場に出されることとなる。

この間、もともと開発のスピードが大きく利益に関わることから、時として強引に猛スピードで進められることもあるという。そのため、組織の壁など感じている余裕すらないのが現実であるという。

#### 【インタビュー情報】

インタビュー日時：2009年2月23日 13：00から14：00 於：大阪本社

インタビュイー：広報部 企業広報・IRグループ 竹内里枝子氏

インタビュアー：馬場杉夫

#### 【参考資料】

小林製薬株式会社ホームページ <http://www.kobayashi.co.jp/index.html>

米山茂美「ビジネス・ケース 小林製薬」『一橋ビジネスレビュー』2002.

Spr., pp. 144-169

## 4. 株式会社パイロットコーポレーション

株式会社パイロットコーポレーション（以下、パイロット）は、常にお客様に「書く」快さ、楽しさ、便利さを届けるため、「書く、を支える。」をスローガンにあらゆる筆記具の領域で深化を続けている。とりわけ、振るだけで芯がでるシャープペンシル、首・肩・腕への負担を軽減する「ドクターグリップ」、温度変化で文字が消えるボールペン「フリクションボール」など、従来にない発想で新しい筆記具を提案し続けている。そこで今回、営業企画部で中・長期の事業計画を担当されている畑野且次氏に継続的に製品を市場に送り出すことができる製品開発のプロセスやそれを支える背景についてお話を伺った。

**【パイロットの概要】**

1918年（大正7年）、万年筆の技術開発に成功した並木良輔氏と彼を支えた和田正雄氏によって設立された株式会社並木製作所がパイロットの始まりである。

その後、1926年には、ニューヨーク、ロンドン、上海、シンガポールに支店並びに海外販売拠点を開き、早くから海外展開を進めてきた。パイロットは、筆記具を中心としながら、その技術を応用し、様々な領域へと展開している。例えば、ペン先加工で培った貴金属特殊合金の製造技術や高度な加工・加飾技術を活かした宝飾事業、シャープペンシル芯の製造技術を活かした高精度セラミックス成型技術を基盤としたセラミックス事業、インキ技術を応用した玩具事業などへ展開している。

資本金は23億4072万8千円、東京・大阪証券取引所第一部に上場し、従業員数は、連結では、2461名、単体では1253名（平成20年12月31日現在）である。

**【製品開発プロセスと担当部署】**

製品開発のプロセスは、かつては、技術サイドからあがってきたことを中心に行っていた。しかし、現在、顧客満足の重要性が指摘され、IT化も進み、お客様の声を吸い上げやすくなってきた。とりわけ、パイロットの主力製品は、筆記具であり、開発者が消費者でもあることから、発端は技術からスタートするものでも、製品開発のあらゆる段階でニーズを取り込むことができている。最終的な製品化の判断もニーズ予測で行われるという。

製品開発について具体的に考える段階では、基礎開発、設計、製品化構想（ニーズ）の3つの部署を営業企画部が取りまとめる形で行われる。基礎開発では、「消せるボールペン」のインクの開発では30年という長期間に及ぶものもある。また、技術の応用分野を模索しながら、宝飾や産業資



材へも展開している。

### 【製品開発のアイデア＝シーズ系】

近年、物理や機械工学よりも化学の領域の成果が技術開発に活かされるため、技術を発端とする製品開発は偶然に左右される可能性が高いという。当初の目的としては失敗作であるが、そのプロセスで得られた偶然の産物が、他の用途として使えるケースも少なくない。そこから、開発者が「やってみよう」と思い立ち、トライ&エラーを繰り返し、製品化の種が芽生えるという。

開発に向けて組織的に会議を行うと、様々な力が働き、製品化が阻まれる可能性がでてきてしまう。むしろ、情報を可能な限り共有し、オープンにしていくことで、当初の用途ではない、他の用途への展開が可能になる。

また、製品化を担う、営業企画や設計からも様々なアイデアが寄せられる。そうになると、最終的に製品化する際の重要なカギとなるのが、個人の情熱であるという。開発者の本性として、できたものはムダにしたいくない、という気持ちが働くが、それが情熱の根源になっていると考えられる。

製品を想像することができるようになるまでが、開発担当者の役割である。そこから営業企画部門がその内容をチェックし、製品化に向けてオーソライズされることになる。それまでにもインフォーマルな情報交流が行われ、担当以外の人達も巻き込みながら製品化が進められるという。

### 【製品開発のアイデア＝ニーズ系】

製品開発の発端がニーズから発せられる場合もある。その方法は、社内公募によるものであったり、お客様相談室経由で寄せられた意見であったりと多岐にわたる。しかし、社内公募制は、社員全員が製品化に向けて考えることにより、愛社精神の醸成には大きな効果を発揮するが、そこから製品化へ向けた実りはあまり大きくはないという。出されたアイデアはレ

ベルも異なり、完成度も低いために、確認作業に相応の時間がかかってしまうのである。また、これが公式の制度であれば、きちんとチェックし、報告することが求められることとなり、そのことに要するコストも大きな障害となっている。

社内から広くアイデアを求めるよりも、むしろ、業務内の報告プロセスを活用しながら、アイデアを吸い上げる方が効率的であるという。営業担当であれば、営業活動の中から生まれたアイデアは、活動日誌のようなスタイルで報告される。また、お客様相談室へ寄せられた意見もまた同様である。このようなアイデアは、営業企画部門へと集約されることとなる。これらの情報は、営業企画部門の毎月の報告レポートとしてまとめられ、情報が共有される。このように、製品化に向けたアイデアは、全社的にオープンな情報交流により担当部署へと集まる仕組みとなっている。

これらのことを支えているのが、人事異動である。部門内、あるいは部門を越えたローテーションが行われることで、社内の情報共有や交流が進み、製品開発を支えている。

#### 【製品化を進める＝グループプロダクトマネージャー制度】

既存の製品への加飾によるものではなく、従来にない新しい製品の実現を担うのが、グループプロダクトマネージャー制度（以下 GPM 制度）である。パイロットでは、製品の誕生から撤退まで、すなわち、ゆりかごから墓場まで責任をもつ、「プロダクトマネージャー制度」を復活させた。ただし、以前は1人で担っていたことをグループで担当させることとした。1人で最初から最後まで全プロセスをカバーすることは、相当の負担であるとともに、それを実現させるための絶対的権限が、個人に集中してしまった。そのため、ともすると独裁的色彩が強くなり、判断を見誤った場合、取り返しがつかなくなったという。そこで、3年程前からは、製品ごとにグループをつくり、製品をどのように創り、どのように生産し、どの

ように販売して、失敗した時の製品の処分をどのように行っていくか、を考え、重要な案件については、最終的に経営層へ報告する義務をも負っている。

グループは営業企画部内におかれ、1グループ3名から6名程度で構成されている。年齢は、概ね30歳代で、多くは顧客情報が集まりやすい営業出身であるが、設計出身の人もいる。メンバーは、1つのグループに所属、複数のプロジェクトに参加している。ただ、製品は、高額筆記具や消耗筆記具、そのほかの文具といくつかの 카테고リーに分かれており、カテゴリーをまたがって担当することはない。営業企画部のほかのメンバーや設計部門も GPM の活動を全面的に支援している。

#### 【製品化の課題と対策】

このような方法で製品化を進めるパイロットの課題は、製品の開発スピードの向上と、製品の完成度の向上という、時として矛盾する2つのハードルである。

上市までに時間をかけることができた時代には、1人のプロダクトマネージャーにより、コツコツと進めることができた。しかし現在、筆記具市場の変化のスピードは速く、とりわけ競合他社の動向によっては、強引に製品化を進めざるをえない場合もある。公式的な最終経営判断の場である取締役会の開催は、定期的に行われているが、その間に商機を逸する可能性すらあるという。可能な限り、意思決定のスピードを速めるためにも、決済権の範囲内で柔軟な対応を取るようにしている。しかし、この方法では、場合によっては内部統制のルールに抵触する可能性があるとともに、スピードを追求しすぎると、製品の完成度を下げることにもなりかねない。

一方、日本のユーザーは非常に厳しいため、完成度も見逃せない規準である。とりわけ筆記具は、最終的に消費者が「使う」段階まで考えて、製品化しなくてはならない。そこまでのプロセスには、量産の品質、流通の

状況、店頭の状態、試筆の状態など多くのハードルが存在している。生産工程で製品が変質してしまうことを避けなければならないし、海外に向けて発送する場合、コンテナの温度が高くなっても品質が変わらないようにしなければならない。また、店頭では試筆をして購入する顧客が多く、ノックを戻さなかったり、シールピール（インクの乾燥や漏れを防止するボールペン先端のカバー加工）が剥がされていたりする場合もある。そのようなケースでも書き心地が変わらないものを開発しなければならないのである。

このように、製品化にむけたハードルは、開発、設計、企画の3つの部署が協力しながら、また、生産現場の意見も取り入れながら、情報をグルグルと回し、完成度を高めるとともに、そのスピード向上が期待されている。そのために、製品ごとに責任者（GPM）を明確にし、一気通貫で進めている。それにより、製品化のプロセスの途中で、何らかの不具合が生じた場合でも、適切な担当部署へすぐに立ち戻ることが可能となる。市場や競合他社からのプレッシャーの中で、これらの多くのハードルをクリアし、製品化するためには、担当者の情熱こそがもっとも重要な要因となるのである。

なお、潜在的なニーズによる開発商品に関しては、市場を創っていく営業展開も重要となる。筆記具の場合、最も重要と考えているのは、商品をユーザーに実際に使って試筆していただくことであり、そのために取引店の店頭を重視した展開を進めている。そこから、また商品化につながるヒントが入手できるのである。

### 【インタビュー情報】

インタビュー日時：2009年7月23日 10：00から11：00 於：本店（中央区京橋）

インタビューー：営業企画部部长代理 畑野且次氏

インタビュアー：馬場杉夫

### 【参考資料】

株式会社パイロットコーポレーションホームページ <http://www.pilot.co.jp/>

Pen Station Museum & Café 展示物

## 5. まとめ

本稿では、持続的に価値を創造する仕組みについて、3社の事例を探ってきた。いくつかの共通項を指摘しながら、今後の研究に役立てていきたい。

まず各社とも、製品開発に向けたアイデアを、広く社内から収集しているが、その方法については各社とも工夫を凝らしている様子がわかった。江崎グリコやパイロットでは、担当者が中心になりながら製品開発を進めているが、そのために必要な情報は、風通しを良くした組織風土を活かし、インフォーマルな形で集めている。一方、小林製菓は、担当者が中心であるものの、フォーマルな提案制度により、大量のアイデアが集められている。インフォーマルな方法は、従業員全員からのアイデアの収集が困難であるため、意見があれば、誰にでも伝えることができる風土により補完する必要がある。一方、フォーマルな方法は、全従業員からアイデアを収集することが可能であるが、その取捨選択にかかるコスト削減策が必要となる。

最終的に製品化されたものでみると、広く従業員からフォーマルにアイデアを集める方法は、費用対効果の側面からは、あまり得策ではないように見える。しかしながら、2つの点で注意すべきであろう。1つは、多くの従業員から提案が行われることにより、「何でも言い合える」社風の醸

成に大きく関わっていることである。直接的な成果だけではなく、間接的な成果にも目を配る必要がある。

もう1つは、従来とは全く異なる製品の開発を狙った場合、担当者中心の製品開発では、時として組織慣性に飲み込まれてしまい、個人のアイデアが埋没してしまう危険の認識である。Christensen [1997] が主張するように、従来とは異なる価値基準による製品は、時として既存製品に対して破壊的働きをする。その場合、既存の製品開発部隊とは、分けて活動しなければ、市場原理により新しいアイデアの芽が摘まれてしまう可能性がある。長期的視点からは、製品開発に向けたアイデアの吸収には複数の経路が必要かもしれない。

また、戦略形成プロセスの視点から、担当者を中心としながらインフォーマルにアイデアを吸収する方法は、意図的戦略<sup>2)</sup>プロセスの中で、その完成度をより高めることに貢献しているように思われる。担当者が、現在自社の経営戦略の「意図」を良く理解していると考えられるからであり、そのため、情報は、その意図に沿って集まることが予測される。集められた情報により、当初の意図の修正が行われている様子も今回の事例からうかがい知ることができた。これは、発端は分析による意図的な戦略であったとしても、その戦略を練り上げて行くプロセスにおいて、多くの従業員のアイデアが吸収されていくことを示している。従って、このタイプの戦略策定方法は、必ずしも、ごく少数の戦略策定部隊だけのアイデアによるものとは限らず、また、現場の声を聞かないトップダウン型であるとも限らないことになる。

わずか3社の調査であるため、一般化には程遠い。今後、多くの事例を踏まえながら、持続的価値創造の取り組みやその中での個人の働きについて調査を深めていくこととしたい。

※本研究は、平成20年度専修大学研究助成「組織変革を実現する個の働

き」の成果の一部である。

#### 注

- 1) 1995年より「戦略経営研究グループ」は、日本の上場製造業に対して継続的に調査しており、筆者は初回より参加している。その調査報告書は主として『三田商学研究』に随時掲載してきたが、2008年のデータを中心とした論文は、十川廣國、青木幹喜、神戸和雄、遠藤健哉、馬場杉夫、清水馨、今野喜文、山崎秀雄、山田敏之、坂本義和、周炫宗、横尾陽道、小沢一郎、角田光弘、永野寛子 [2009] に掲載されている。
- 2) Minzberg, 他 [1985] [1998] の「意図的戦略と創発的戦略」、あるいは、Burgelman [1991] の「誘発的戦略と自律的戦略」を参考にしている

#### 【引用文献】

- 十川廣國、青木幹喜、神戸和雄、遠藤健哉、馬場杉夫、清水馨、今野喜文、山崎秀雄、山田敏之、坂本義和、周炫宗、横尾陽道、小沢一郎、角田光弘、永野寛子「マネジメント・イノベーションと組織能力の向上一新たな競争優位の構築を目指して」『社会イノベーション研究』第4巻2号, 2009, pp.1-25
- 馬場杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房, 2005
- 馬場杉夫「個人からアプローチする組織変革—組織硬直化要因と硬直からの脱却—」『三田商学研究』第50巻3号, 2007a, pp.285-294
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(1)—ゲンゼ株式会社とユニチカ株式会社—」『専修経営学論集』85号, 2007b, pp.1-14
- Burgelman, Robert A., "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," *Organization Science*, August 1991, Vol.2 No.3, pp.239-262
- Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School, 1997 (伊豆原弓 訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2000)
- Leonard-Barton, Dorothy, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol.13, Special Issue Summer 1992, pp.111-126
- Leonard-Barton, Dorothy, *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, 1995 (安部孝太郎, 田畑暁生 訳『知識の源泉』ダイヤモンド, 2001)
- Levitt, B., & March, J.G., "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, Vol.

14, 1988, pp.319-340

Minzberg, Henry & Waters, James A. "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol.6 No.3, 1985, pp.257-272

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph Strategy *Safari-A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, 1998 (齊藤嘉則 監訳『戦略サファリ』東洋経済, 1999)