

戦略経営に関する事例研究 (3)

—ライオン株式会社—

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

企業をゴーイングコンサーンとして考えるのであるならば、不連続に見える経営環境は、企業に多大なる努力を要求する。環境が連続的に変化していれば、将来を予測しながら、現在のビジネスを改善・改良することで今後も利益を獲得することができるであろう。しかし、顧客ニーズの変化や新たな競争相手の出現、不安定な政治情勢に起因する予測困難な為替レートの変化は、企業に対して、新しい製品やサービスの断続的な開発、場合によっては、新しい事業の確立を要求する。それらを実現しなければ、企業は存続することができない。

1つの製品やサービスを開発する場合、あるいは短期的な活動を想定する場合、非常に優れた個人（場合によっては社長）の活躍や偶然の産物によって成功をもたらす可能性がある。実際、多くのケースを分析してみると、そこには、大変優れた人間が介在していたり、たまたまめぐり合ったビジネスチャンスとして認識できたりするものが少なくない。しかし、企業の長期の存続を考えるのであるならば、そこには、偶然ではなく、必然が伴わなければならない。偶然は、頻繁には出現しない。昨今、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。組織能力こそが偶然ではなく、必然の背景だからである。

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¹⁾。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の創造性が期待され、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])。

前々回「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、前回「戦略経営に関する事例研究(2)」では、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社の事例を取り上げた。その中で明らかにされた課題として、企業が計画的・誘発的²⁾に取り組むことと、創発的・自律的に取り組むことの両立の実現があげられる。つまり、前者を進めようとする、後者を実現させる可能性が低くなる一方で、後者を実現させようとする、前者への取り組みが弱くなってしまう。両者は、企業によってその必要性の度合いは異なるものの、両立させていかなければならないことが、組織能力に関する実証研究からわかってきている。

そこで、今回は、この両立がどのようにはかられるのか、といったことに焦点をあてながら、調査企業を探索し、ヒアリング調査を行った。企業の選択については、研究趣旨にのっとり、前回同様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。このことにより、より計画的・誘発的な取り組みと、創発的・自律的な取り組みがどのように融合し、両立しているかを観察しようとしてみた。

2. ライオン株式会社

ライオン株式会社(以下、ライオン)は、歯磨き、歯ブラシ、石鹸、洗剤、ヘアケア・スキンケア製品、クッキング用品、薬品、化学品等において、毎年、数多くの新製品を市場に送り出している。いずれの製品も新しい技術の裏づけをそなえつつ、顧客のニーズを取り込んだものが多くあり、年間ヒット商品にランクインするものも少なくない。そこで、主力事業の一つである、ファブリックケア事業部で、「香りつづくトップ」「トップNANOX」と次々と上市した新機軸の製品の開発担当責任者である開発担当部長森賀義章氏に、主に「香りつづくトップ」を具体例として取り上げながら製品開発の背景やプロセスについてお話を伺った。

【ライオンの概要】

1891(明治24)年10月30日に初代小林富次郎氏が東京神田柳原河岸で石鹸およびマッチの原料取次ぎを行う「小林富次郎商店」を開設したのを発端としながら、石鹸や歯磨きの製造を始めた。その後、石鹸と歯磨きの事業領域の特性が異なることから、一時期石鹸事業はライオン油脂株式会社へ、歯磨き事業はライオン歯磨株式会社へと展開した。しかし、両事業とも生活関連品であるため、研究面、販売面などでシナジーが期待できることなどから、1980(昭和55)年に合併し、現在のライオン株式会社となった。

ライオンは、「わが社は、「愛の精神の実践」を経営の基本とし、人々の幸福と生活の向上に寄与する」を社是としながら、「日々の暮らしに役立つ優良製品の提供」「挑戦と創造の心」「企業を支えるすべての人々への深い感謝と相互の信頼」をうたった経営理念を掲げている。また、現在、人々の快適な生活に役立つ企業として、さらなる企業価値の向上に向け、「新・快適生活産業 No.1 企業をめざす」「環境対応先進企業をめざす」「企業文化の活性化を推進する」という3つのビジョンを展開している。より具体的には、人々の「毎日のくらしの充実」や「生活の質の高度化」の実現、「植物原料への転換」「水資源の環境保全」「エコ基準の商品開発」、挑戦・創造・学習を規範とした「顧客満足第一主義の経営」の実現がはかられている。

また、持続的成長に向けて、成熟している国内市場ではブランド強化に取り組んでいる。そのため、ライオンでは、売上高が高いブランドや市場の NO.1 ブランドに重点投資し、ブランド価値を高めることを目指している。平成21年度において国内売上高100億円以上のブランドが8つあり、これらを更に増やして行く方針である。

【ファブリックケア事業に関する経営環境】

その中で、ファブリックケア事業部は、衣料用洗剤、仕上剤、漂白剤、柔軟剤を中心に1139億円(2009年度)の売上を計上し、ライオンの中で最も売上比率の高い(2009年度で35.4%)事業となっている。当事業部では、「トップ」,「ブルーダイヤ」,「ソフラン」が売上高100億円ブランドに該当する。

従来、衣料用洗剤は、粉末洗剤が中心であったが、ここ10年間で、徐々に液体洗剤の割合が増えている。ライオンでは、洗剤としては日本で初めて香りをメインで訴求する液体洗剤「香りつづくトップ」を2008年1月に発売し、また、超コンパクトタイプの「トップ NANOX」を2010年1月に発売した。その影響もあり、衣料用洗剤市場における液体洗剤の比率が拡大している。さらには、香りを楽しめる洗剤の超コンパクトタイプの発売を今秋に控え、今年度は年間で、衣料用洗剤市場全体として液体が粉末を逆転する勢いとなっている。

【衣料用洗剤に求められるもの】

衣料用洗剤として顧客から求められるものは、基本的機能として、洗浄力があげられる。目に見える汚れだけではなく、目に見えない、繊維の中にしみ込んでいる汚れまでも、どれだけ落とすかが問われている。この部分において、日本の消費者は非常に厳しく評価している。粉末から液体へと市場が移行して行く中で、洗浄力については同じレベルが求められている。

この基本機能に加え、いかに付加価値をつけていくかについて、さらなる製品開発努力が注ぎ込まれている。具体的には、洗濯後の柔軟性であったり、香りであったりするものである。とりわけ団塊 Jr. 世代では、香りの良し悪し、洗剤の溶けやすさといったものを重視しているという。

液体洗剤は、粉末洗剤に比べて、もともと溶けやすい性質をもっている。とりわけ水道水の温度が下がる冬場において粉末洗剤が洗濯後溶けきらずに衣類と衣類の間や、衣類のしわの隙間に残っていることが粉末洗剤から液体洗剤へ移行している一因であった。そこで市場の中心的な存在である団塊 Jr. 世代に対応した新たな液体洗剤の開発にあたり、「香りコンセプト」がクローズアップされた。2008年1月に発売した液体洗剤である「香りつづくトップ」は、洗浄力に加えて、香りをキーワードとして開発された。2000年から2008年にかけて時系列的に顧客ニーズを探ってみると、

洗浄力に対する意識は、非常に高いレベルを維持しているが、香りについては、年々高まってきているという。衣料用洗剤では、香りを強く意識したこの製品の発売をきっかけとして、香りがトレンドとなっていた。

香りに関する課題はいくつかある。もちろん、消費者に受け入れられる香りはどんな香りなのか、香りの種類にも多くの努力が注がれた。この点に加えて、本製品は、洗濯後、どれだけ香りが残って欲しいかに焦点をあてて開発された。香りは、洗濯後、乾燥後、タンス等に収納中、衣服の着用時などそれぞれの段階で、後工程ほどユーザーは香りを感じにくくなる。その中で、顧客の意見として多かったのは、「着用時に自分自身が感じる程度の良い匂いを感じたい」であった。このことは、単に消費者が望む香りをつければ良い、というのではなく、香りの強弱だけではない、「残し方」の課題が大きかった。香りは、洗濯の最後の段階であるすすぎの際に用いられる柔軟剤などの方が、洗剤に比べると残しやすい。ところが、衣料用洗剤は、洗濯の最初の段階で用いられる。通常の洗濯では、洗剤を洗い流すことを目的として2回すすぐため、せっかく付けた香りがとんでしまう。衣料用洗剤では、香りを残すことが柔軟剤よりも相対的に難しいのである。そのため、製品開発にあたっては、香りを残す技術も求められた。

【製品開発を支える技術とライオンの R&D 体制】

今まで、主として柔軟剤で香りを残す技術が培われてきたが、「香り」に関する技術は、社内の調香技術センターを中心に蓄積されている。今回の「香りつづくトップ」の開発にあたっては、当センターとファブリックケア研究所の2つの組織による協力体制により、香りに関する嗜好性と残香性の2つの面からアプローチし、技術的解決をはかった結果、心地よい香りが長続きする「カモミールの香り」の開発に成功した。

このようにライオンは、研究開発に関して、いくつかの研究所が連携して行っている。これらの研究所は大きく3つの部門に分かれている。1つは、事業部の商品企画部門と密接にかかわる製品開発研究部門、次に、素材やシーズから製品へと応用するための応用研究部門、さらには、ライオンの研究開発において部門横断的に共通にかかわる技術分野で、製品開発研究と応用研究を支える支援研究部門である。調香技術センターは、このうち、支援研究部門に属している。

【ニーズとシーズのマッチング】

製品開発にあたっては、技術的な裏づけも重要であるが、ニーズの分析も欠かせない。衣料用洗剤における基本機能である洗浄力への強い意識、また、「香りつづくトップ」における香りという付加価値や、液体洗剤に対するいくつかの不満を解決した「トップ NANOX」は、いずれも主婦層への調査から発したものである。

一方、製品開発の作りこみ段階においても、パッケージング、色、キャッチコピー等について、いくつかの仮説を主婦層への調査によって確認しながら、お客様が今求めているものは何かを追究している。

これら2つの方向からの製品開発を事業部が企画推進し、開発を進めている。衣料用液体洗剤が拡大している中で、ライオンは、市場のイニシアチブをとるために、ここ2、3年で「香りつづくトップ」「トップ NANOX」さらには、「香りつづくトップ」の超コンパクト液体洗剤など次々と新製品を市場に送り出し、攻めの姿勢を貫いている。

【販売店や他部門との連携】

協力体制は、事業部の商品企画部門とライオンの様々な R&D 部門の間だけではない。ライオンでは、挑戦や創造をモットーとしているため、常に市場において新しい製品づくりを行っている。衣料用洗剤では、植物由来成分への転換や、香りを重視した製品開発など、他社に先駆けて開発してきたものも数多い。そのため、上市するにあたり、様々なリスクが伴う。これらのリスクを軽減させる、あるいは、リスクに立ち向かい、顧客に受け入れてもらうためには、社内外の他の部門や組織との連携が欠かせない。

例えば、「香りつづくトップ」の発売後でも、衣料用洗剤では、香りのバリエーションを増やすことはなかった。しかし、2009年10月には、「香りつづくトップ」カモミールに続き、スウィートハーモニーという香りのバリエーションを増やしている。カモミールは、気分を落ち着かせ安心感をもたらす香りを狙って選択した。顧客ニーズの調査では、これ以外の香りに対する意見も出されていた。そこで、カモミールの香りに対して、スウィートハーモニーの香りは、気持ちを高め元気になる香りを打ち出している。

今までの衣料用洗剤の市場にない製品の展開方法であるために、いくつかのリスクが考えられた。例えば、種類を増やすことにより、既存のカモミールの顧客を奪い、香り液体洗剤を選択する顧客を奪い合うだけになることも想定された。

そこで、生活者行動研究所や宣伝部といった顧客とのコミュニケーションをはかる部署や、広告代理店、物流、販売店とも協力して様々なアイデアが検討された。それぞれの担当は、その道のプロであるために、アイデアも充実している。具体的には、初めての試みであるために、サンプルを充実させたり、店頭販売の方法でも商品の存在がわかるような陳列方法が行われたりした。このように1つの商品について、様々なアイデアが出され、トータルとして顧客に訴求していった。そのため、洗浄力という基本的な機能に加え、香りの付加価値や、パッケージングにより、顧客が使ってみたくなる気持ちを高め、香りを気分を選ぶ楽しさをも加え、液体洗剤の市場の拡大に貢献した。現在は、カモミールとスウィートハーモニーの出荷量は二分しているという。

【製品開発の中心、ブランドマネージャー】

製品開発を直接押し進めるのは製品開発担当者であり、責任者であるブランドマネージャーが中心となって、部門横断的な交流が行われる。ブランドマネージャーは研究、営業などの職務を経験した後、製品開発や商品育成担当などのローテーションを行いながら、戦略的に育成される。

ブランド強化には欠かせないブランドマネージャーであるため、責任は大きいですが、最終的な製品開発には多くの部署がかかわり、協力して行っている。そのため、積極的に新しいことに取り組んでいるライオンであるが、個人にかかわる失敗のリスクは限定的なものであり、個人が必要以上に多くのリスクを負わなければならないことはないという。

【インタビュー情報】

インタビュー日時：2010年9月16日 10：00から11：00 於：東京オフィス

インタビュイー：

ハウスホールド事業本部 ファブリックケア事業部 開発担当部長 森賀 義章 氏
広報センター 主任部員 吉田 宏一 氏

馬場杉夫

インタビュアー：馬場 杉夫，長嶋 浩平（専修大学大学院経営学研究科修士課程在籍）

【参考資料】

ライオン株式会社 HP <http://www.lion.co.jp/>

ライオン CSR 報告書2010

3. 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、1社の事例を探ってきた。いくつかの発見や課題を指摘しながら、今後の研究に役立てていきたい。今回、時間の関係もあり、1社のみとなってしまったが、現在、同様の趣旨の調査に継続して取り組んでいる。

開発された製品が継続的にヒットを飛ばしている表面的な要因は、顧客が望んでいる製品を創り出すことができているからである。問題となるのは、これらがなぜ、実現することができたのか、といった組織能力になる。

今回の事例においては、社内外の多くの担当部署の有機的連携がそれに相当すると考えられる。顧客ニーズとして、洗浄力、粉末から液体へ、そして付加価値としての香りを取り上げたのは、顧客ニーズを感じ取っている製品開発担当チームに他ならない。そして、それを支えるR&D体制との連携が非常にうまくいっている。それも製品開発研究部門、応用研究部門、支援研究部門が協力している様子が見られる。加えて、販売店も含めた、社外との協力体制も成功に大きな役割を果たしている。

ともすると、それぞれの組織は、組織の役割に徹し、互いの立場を主張してしまう。いわゆる組織の壁がそこには存在している状態である。この壁を取り除くことが、これらの有機的連携を支えることとなる。ライオンでは、そのための取り組みとして、個人に責任のすべてを負わせない人事制度も功を奏していると考えられるが、組織の壁を貫くブランドマネージャーの活動も見逃せない。

一方で、計画的・誘発的の要素が強すぎるのが気かりである。今までの経験から得た、製品開発チームに蓄積されている情報を基にしながら、ほぼ計画的に製品が開発されている。そのため、製品コンセプトが創りあげられ、意図的に組織の連携がはかられている様子が克明に示された。そこには、意図しなかったアイデアが入り込む余地はほとんどなかったと言えよう。

その原因として、すでに洗剤の開発が極めて高度に創り込まれており、ちょっとしたアイデア程度では新しい製品へと結びつかないような領域となっていると考えられる。既存の製品の延長で新たな製品作りを行う場合、過去の経験を十分理解することが求められる。その内容が広範で深くないほど、新しいアイデアが入り込む余地は少ない。

実際には、担当チーム以外の知識やアイデアも活用されている可能性もある。ライオン株式会社は、柔軟な組織ゆえに、インフォーマルに多くの情報が提供されている可能性が高い。しかし、今回のヒアリング調査の限界として、製品化のプロセスをその場で観察することができないために、活用された知識がどこから発せられたものであるのか、特定することは極めて困難であった。

計画的・誘発的な要素には限界があると考えられている。限られたチーム内ですべての事象から知識を獲得することが難しいからである。意図的に仕組みためには、計画を立て、推進していく者が、状況をすべて把握しなければならない。これほど複雑な社会では、情報を収集する人間を制限

するよりは、担当者を中心としながらも不特定多数の人達から情報を収集する方が得策と考えられる。

また、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がある。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。

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、2009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、永野寛子 [2010] に掲載されている。
- 2) Mintzberg, 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、永野寛子「製品イノベーションを誘導する組織プロセス」『社会イノベーション研究』第5巻2号、2010、pp.1-31
- 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
- 馬場杉夫「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—」『専修経営学論集』89号、2009、pp.1-24
- 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)
- Mintzberg, 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 (斉藤嘉則 監訳『戦略サファリ』東洋経済、1999)