

製品開発組織に関する事例研究（1）

——ハーゲンダッツジャパン株式会社——

馬場杉夫*
遠藤健哉**

キーワード：組織能力，イノベーション，商品開発，開発プロセス，グローバル戦略，ブランド

1. はじめに

企業は、存続に向けて、継続的にイノベーションを創出していかなければならない(十川[2009])。常に新たな製品を創り出していくことは、製造業，とりわけ最終消費者を対象とした製造企業において、重要性が高いといえよう。

製品開発を成功へ導くためには、製品を支える技術的要素からアプローチ（テクノロジーブッシュ）するだけでなく、市場のニーズを発端として製品開発を進めるアプローチ（ニーズプル）も欠かせない。すなわち、この2つのアプローチを結びつけるダブルリンクングを実現させることが肝要なのである。ダブルリンクングを実現させるには、トップが重要な役割を果たす（バーゲルマン&セールズ [1986]）。例えば、事業領域を定めたり、両者を結びつける組織を構築したりすることがあげられる。ダブルリンクングを偶然の産物としてではなく、着実に進めていくための土台となるのが組織能力である（慶應戦略研究グループ [2002]）。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⁾。

本稿では、こうした研究蓄積を踏まえ、技術的要素と市場的要素をつながりながら継続的に新製品開発を実現しう戦略・組織とはどのようなものなのかをより深く探索するために、新たなフレーバーを継続的に上市しているハーゲンダッツジャパン株式会社へヒアリング調査を行った。

*専修大学経営学部教授

**成城大学社会イノベーション学部教授

2. ハーゲンダッツジャパン株式会社

近年、ハーゲンダッツジャパン株式会社（以下、HDJ）は、基本的なフレーバーだけではなく、季節の限定品などを安定して市場に提供するとともに、新たに小売店舗との共同開発にも取り組んでいる。売上高をみても、2010/12期の355億円から2014/12期の447億円へと約1.25倍へ拡大している。そこで、マーケティング本部マネージャーの大熊康浩氏に、商品開発の取り組みや、それらを支える組織的工夫についてお話を伺った。

【HDJの概要】

ハーゲンダッツは、現在世界50カ国以上で展開しているグローバルブランドであるが、その発端は、アメリカである。HDJは、1984年に設立された、そのグループの一員である。HDJの50%の資本は、ブランドオーナーであるジェネラルミルズが担っており、40%をサントリーホールディングス株が、10%を高梨乳業株が担っている。

HDJは、「お客様の期待を超えるフローズンデザートを提供することにより、お客様に喜びと感動を提供し続ける」ことを使命として企業活動を行っている。その活動を支える企業理念が「Dedicated to Perfection（完璧を目指す）」である。商品の開発からお客様のもとに届くまで、品質・ブランドはもちろんのこと、すべての企業活動においてお客様の視点に立って完璧を目指し、HDJの使命を果たしている²⁾。

【グローバルとローカル】

ハーゲンダッツは、グローバルブランドであるため、ボード会議や、テレビや電話を用いた会議を行っており、ブランドオーナーや株主との関係は良好である。

日本での主力商品となっているフレーバー（バニラ、ストロベリー、クッキー&クリーム、グリーンティー、マカデミアナッツ、チョコレートブラウニー）のうち、世界共通で展開しているのはバニラ、ストロベリー、クッキー&クリーム、マカデミアナッツである。これらは、共通のレシピで製造している。

HDJは、このように、グローバルに展開しているビジネスの一翼を担いながら、基本理念は変えずに、ローカルの市場に展開している。特に、HDJは、日本のお客様の期待に応えるべくここ10数年間は、日本独自のオリジナルな商品開発をより重視してきた。そのため、日本でこれまで発売されてきた独自のフレーバーは約120にもものぼる。現在、年間2-30品目程度、上市しているが、これほど多くの新商品を出している国はほかに見当たらない。このように期間限定の商品が望まれるとともに、さまざまな点で細心の配慮を要する日本市場の特殊性に合わせた展開をしているのである。ただ、これらのローカル市場で展開されている商品は、グローバルに強く共有されている基本理念を堅持した中で、派生的に出されているものである。

【商品戦略と新フレーバーの位置づけ】

ターゲットとしているのは、20歳代後半の女性である。この点については、10年20年変えることなく取り組んでいる。日本では、このターゲットの考え方・価値観、消費意識や行動の特徴などを

理解することを重視し、深堀するとともに、消費者とのコミュニケーションを密接にはかってきた。

売り上げ構成の大部分は、主力商品であるフレーバーが占めている。日本の顧客には、バニラのアイスクリームがおいしければ、他のフレーバーもおいしいに違いないと思われるふしがある。そのため、主力となるアイスクリームを核としながら、その品質保持や、原材料の選択に力を入れている。

ただ、そればかりおしては、顧客に飽きられてしまう。だから、中心となるフレーバー以外を食べる機会も提供しよう心掛けているという。例えば、ケーキ屋さんや著名なパティシエには、これがおいしいというものがある。お店に行くと、売りにしている商品以外にも、マカロンや焼き菓子などいろいろ置いてある。そうすると、お客様は、他のものも食べてみよう、という気持ちになり、お店の幅がひろがる。また、いろいろなラインナップをそろえることで、お客様に選ぶ楽しみも提供することができる。その結果、お客様がお店に行くと、うきうきした気持ちになったり、こんな新しいものが発売されたのだ、という喜びをお客様に与えたりすることができる。

【ハーゲンダッツのブランド力】

HDJでは、2008年に価格改定をした後、売り上げが低迷した。その原因を探るために消費者調査を行った結果、満足度やブランドイメージは低下せず、むしろ、満足度は上がっている状況にあった。その背景に高価格帯と低価格帯の2極化している状況が見えてきた。ハーゲンダッツを味わうことは、毎日ではなく、ご褒美であり、特別なものである、という意識が高かったという。

そこで、「手の届く贅沢・ご褒美」というバランスのとれた視点から商品・ブランド価値を見直し、日本市場のニーズにブランド価値を合致させるための商品の微調整を実施した。ボーナスだからという理由では年に2回、給料日だからという理由は毎月、土日だからという毎週のがんばりへのご褒美へと訴求することで、顧客の購入頻度を高めることができる。ユーザーとコミュニケーションをはかりながら、ユーザーの認識に近いところで展開しよう心がけているという。

この特別な日のご褒美としてのブランドは、社内の人たちへの理念的インセンティブを与えている。ハーゲンダッツは、日本では企業ブランドであり、その企業においてたった一つの商品ブランドである。働いている人たちは皆、このブランドが好きで、誇りに思っているとともに、このブランドに携わっている自負がある。また周囲の人に聞いても、あまりネガティブな印象をもたれていないように感じるという。顧客にエネルギーチャージができるブランドであり、その期待にこたえ、従業員皆が、もっといいものにしていきたい、けがしたくないといった感情を共有し、そのためにお互いに切磋琢磨している。

このような意識の背景には、おれずにブランディングしてきたことに加え、日本で最初に高級アイスクリームとして顧客に訴求したことが大きいという。二番煎じ三番煎じではこのようにうまくいかなかったと考えている。アイスクリームは大人も食べてもいいんだよ、ということを示したのが、HDJである。最初に市場で定着したことによって顧客に基準を提供したことが重要だったのではないかと考えられる。コアとなるフレーバーを中心に、顧客へ変わらぬ姿勢を示しながら、期間限定の新しいフレーバーで新鮮さも合わせて顧客へ示していく。この両輪がうまくはたらき、両輪のバランスが取れていることが何よりも大切なことであるという。

【商品開発の3つの理念と開発体制】

継続的な市場調査から顧客がHDJに期待しているものは、安心感、季節感、新規性の3つであることが見えてきたという。そこで、商品開発のスタンスとして、この3つの視点で、「コアフレーバーの市場浸透」と「新フレーバー／商品による市場開拓」という両面から顧客へアプローチすることとした。

ハーゲンダッツだから新商品も間違いがないおいしさだろう、新商品の味わいが想像しやすいなどの安心感、また、日本人は季節に敏感でもある。さらに、技術的なことも含めて何を新しく付与するかが問われている。この3つの視点を変えることなく、追究し、ブランディングに務めてきたという。

この理念を実現させるために、マーケティング担当者と開発担当者からそれぞれ1人ずつ選び出したペアを中心としたプロジェクトベースで開発が進められる。マーケティングの商品開発担当者10人、開発担当者15人の中から選ばれるという。この2人を起点として関連する生産や品質の部署の担当者が決まり、自ら構築した社内ネットワークを駆使し、適切なリソースを持った上司やサプライヤーまで巻き込んでいく。コアメンバーとなる2人は原則アサインされ、自発的に手を上げてチームの一員になることはない。ただ、年齢構成やスキルなどを加味してよいペアリングになるようなチーム編成を心がけているという。

マーケティング担当者は、ターゲットとなる20歳代後半の女性をイメージしながら、商品開発に向けたコンセプトを構築し、その実現に向けたアイデアを出していく。これに対して開発担当者は、アイデアを実現させるために原料の加工や製造技術を検討する。もちろん、そのアイデアには、安心感や季節感、新規性が加味されるのはいうまでもない。

【商品開発プロセス】

商品開発にあたって、特に変わった開発をしているわけではない。いつもどおり、ハーゲンダッツらしい、商品づくりを心がけている。そのプロセスには大きく3段階のマイルストーンが設けられているという。まず、社長も含め役員が出席する会議でコンセプトを提示し、承認を得る段階である。コンセプト提示の段階で否定されることはまずない。次に、具体的な商品へと落とし込んでいき、中身とパッケージのサンプルをつくり、そのまま開発を進めて良いかどうかの確認である。この段階で市場調査を行う。中身（味）については、主としてターゲット層に焦点をあてた議論がなされる。一方、パッケージに関しては、様々な角度から検討が行われる。20歳代後半の女性をターゲットにしているが、実際に購入するのは、彼女たちとは限らないからである。サンプルの改良を重ね、十分な検討をふまえた後に、最終段階の会議に提出し、最終判断を仰ぐこととなる。この段階までで、2人のチームが膨大なアイデアを紡ぎながら、自分たちで判断して絞り込み、最終的には5、6個まで絞られる。

開発期間は長いもので3年程度である。その間、関連部署との会議の中から、直接担当していない人たちの意見が反映される機会もある。規模が大きな企業ではないので、判断する会議を中心としながらも、様々な人たちの意見を吸い上げることができるという。それでも最終的には、メンバーの意思を尊重しながら、進められていく。その分、当然ながら、2人への責任も発生する。

全社的な商品戦略を推進するために、事業部長が出席する年4回の定期的な公式会議が開催され、商品開発の方向性、スケジュール、リスクなどが確認される。それよりも現場に近い下位レベルで

は、開発プロジェクトの進行などに関するインフォーマルな打ち合わせが頻繁に行われている。また、マネージャーたちも商品開発全般にわたって様々なアドバイスを提供している。

このようなHDJの商品開発プロセスに対して、欧米では、1つ1つのプロセスにより多くの時間をかけているという。考えられるフレーバーについても、選択肢を最初に非常に広くとらえるという。HDJでは、開発メンバーからはもう少し時間が欲しいと言われることもあるが、そこまで広げる時間を与えていない。そのため、これまでにない新しさが際立った商品がでてくる機会は少ないかもしれない。それでも現状では、これだけ多くの新商品を高い安心感や満足感を伴って上市できているので、相応の評価をしているという。

【開発を進める人事制度】

本社のローテーションは部署を越えて異動する。2、3年で異動することもあれば、10年ほど同じ部署で働くこともある。若い間は、自分の適性を見極めるためにも比較的短期間でローテーションが行われる。経理からマーケティングに異動してきて3カ月足らずの人も早速、商品開発に参加することもあるという。本社部門では、そのため多くの従業員のマルチタスク化がはかられている。一方、開発は専門の色合いが強いので、それほど垣根を越えたローテーションは行われていない。

ローテーションによって一時的に専門的能力の低下が危惧されるが、マネージャーレベルは売上などの数字が参考とされるものの、原則は企業目標や経営戦略にどの程度、貢献したか否かが問われる。ただ、大きな失敗が生じることはあまり考えられないという。なぜならば、会議や様々な場面で、多くの人たちからのアドバイスを受けるため、チェックが機能しているからである。いわゆる組織による評価で高い評価を得るというよりも、多くの従業員がハーゲンダッツというブランドに貢献したいという、内発的に動機付けられている側面が大きいと考えられるという。

人事制度を円滑に進めることができるのも、社内の風通しが非常に良いことが貢献していると考えられる。もともと従業員規模がそれほど多くはなく、事業部長レベルまで同じフロアで仕事をしているので、相談に行きやすい。また、組織メンバー間の信頼も高く、複数のプロジェクト間でも顔の見える競争が行われており、競争しながら情報共有や話し合いが実現できている。そして、何よりも顧客の声を重視する姿勢を大切にしているため、トップの鶴の一声で決まるということはほとんどない。基本的な戦略から、商品開発、人事制度まで一貫した取り組みが行われている。

【インタビュー情報】

インタビュー日時 2015年9月8日 13:00-14:00 於：中目黒GTタワー5F

インタビューー：マーケティング本部マネージャー 大熊康浩氏

広報部 三上さよみ氏

インタビュアー：馬場杉夫（専修大学経営学部）

遠藤健哉（成城大学社会イノベーション学部）

【会社概要】

設立 1984年

代表取締役：馬瀬紀夫氏

資本金 : 4億6千万円

売上高 : 447億円 (2014年度)

従業員数 : 222名 (2014年12月末)

【参考 URL】

Häagen-Dazs U.S. Web Page <http://www.haagendazs.us/>

ハーゲンダッツジャパン Web Page <http://www.haagen-dazs.co.jp/>

3. まとめ

本稿では、継続的な製品開発を実現させる戦略・組織に焦点をあて、HDJにおいて実際にどのような取り組みが行われているか探ってきた。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。

HDJは、グローバルグループの一員として、日本というローカルな市場によく浸透していると考えられる。同じ商材、同じコンセプトを共有しながらも、各地域の市場特性を反映させている点で、Ghemawat [2007] の主張に合致しているといえよう。

ローカル市場での製品開発を進めるためには、ローカル市場の状況を実現させる取り組みが欠かせない。そのため、HDJでは、マーケティング担当者と技術担当者のペアリングにより、次期製品のアイデアを取りまとめ、フォーマルおよびインフォーマルなミーティングの中で市場情報と技術情報を結びつけるだけではなく、これまで同様の経験をしてきた多くの人たちのアイデアが反映されている。このミーティングは、アイデアをつなぐ役割を果たすだけではなく、成功へ向けたチェック機能をも果たしている。

このような、従業員の交流を促す場が作られているだけではなく、ハーゲンダッツというブランドが従業員たちの働く意欲を支えていることも興味深い。ブランドが社内の隅々にまで浸透し、コミュニケーションを円滑にはかるとともに、従業員が能動的に働く態度を形成している。

このような文化の中で働く従業員は、ブランド価値を高める新しい取り組みに挑戦できるとともに、事前の計画では想定されていなかった新製品を積極的に提案できる可能性をも秘めていると言えよう。このことは、個人や組織における新たな取り組みへの阻害要因(中村, 馬場 [2013])を取り除いていると考えられる。

このような取り組みが成功している背景には、適度な組織規模が影響しているように思われる。商品ブランドが1つであり、社内では、この唯一のブランドの価値向上のために様々なことに取り組む体制が敷かれている。従業員数も限られているから相互の交流も頻繁かつ円滑に行うことができる。

一方、この地域のこの時代にあった商品開発は順調に進んでいるが、予測されない大きな変化や、産業構造を変える変化が生じた場合の対応が懸念される。商品の性格上、次世代のものづくりがあまり期待されていない。今の市場のちょっと先を見越した取り組みが充実しているが、10年先の商品のためのトライアルも必要かもしれない。

本事例研究は1つの事例による検討である。そのため、これまでの議論の確認とともに、いくつかの気づきや課題の発見にとどまっている。今後、複数の事例にあたることにより、企業の存続に向けた製品開発の仕組みを明らかにしていきたい。

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、2011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 [2012] に掲載されている。
- 2) <http://www.haagen-dazs.co.jp/company/csr/compliance.html> 2015/9/22アクセス、から引用した

引用文献

- 慶應戦略研究グループ [2002] 『組織力の経営～日本のマネジメントは有効か～』 中央経済社
- 十川廣國 [2009] 『マネジメント・イノベーション』 中央経済社
- 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 [2012] 「日本企業におけるイノベーション・プロセスの再検討」『社会イノベーション研究』第8巻1号、pp. 1-29
- 中村友里絵、馬場杉夫 [2013] 「フォロワーシップを中心とした現場力の促進と阻害要因の検討－アンケート調査に基づいて－」『専修マネジメント・ジャーナル』Vol.3 No.1, pp.51-61
- Burgelman, R.A. & Sayles, L.R. [1986], *Inside Corporate Innovation : Strategy, Structure, and Managerial Skills*, Free Press (『企業内イノベーション－社内ベンチャー成功への戦略組織化と管理技法－』ソーテック社, 1987)
- Ghemawat, Pankaj [2007], *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Publishing (『コークの味は国ごとに違うべきか』文芸春秋, 2009)