

多国籍企業の環境認識と環境適応

——プロクター・アンド・ギャンブル社の

日本市場適応戦略（上）——

角 田 隆 太 郎

1 は じ め に

多国籍企業の経営では、2つの問題が注目されてきた。第一の問題は、企業内の水平的な分業をいかにして管理するかである。全世界に展開された、地理的に多様な市場に対して、多角化し多様な製品の研究開発、製造、販売活動を、いかにして統合するかという問題である。

第二の問題は、企業内の垂直的な分業の管理である。世界各地に設立された、子会社あるいは現地パートナーとのジョイント・ベンチャーを、どのようにコントロールし、多国籍企業のシステム全体を管理し統合していくかという問題である。

この二つの問題は、互いに矛盾した組織的要請を、多国籍企業に対して突きつける。これまでの多国籍企業の組織化の理論では、この二つを切り離し、主に組織の構造変化についての分析と提言を行ったものが多かった。

現代の多国籍企業が直面している、組織化の問題を解決していくためには、企業内の水平的分業と垂直的分業の問題を、一つのフレームワークの下で取り扱うことのできる理論枠組を構築することが必要となっている。それは、組織の構造だけでなく、それを支えるプロセス（過程）の変化を、有機的に関連させ、しかも時々刻々変化する国際環境の下で、時間の経過とともに変化する、多国籍企業の環境適応パターンの変化のダイナミクスを説明できるものでなければならない。

筆者は、以前に、組織認識論の枠組を援用することによって、多国籍企

業の環境適応パターンの変化のダイナミクスを説明する理論枠組を提示した。⁽¹⁾「組織認識論」とは、知識の獲得と利用という観点から、組織と環境の相互作用を記述するモデルである。⁽²⁾

それは、組織体のなかにいる人々が、外界をいかに認識するか、人々が外界についての知識をいかにして獲得し、利用するか、という問題を考えることによって、多国籍企業の組織変動のダイナミクスを理解する、新しい動学的な視点である。

この理論的フレームワークを用いて、洗剤、紙おむつなどの日用品の製造販売活動を国際的に展開する、プロクター・アンド・ギャンブル社（以下では、P & G と略す）の、日本市場における環境適応戦略とその変化を説明することが、本稿の目的である。

次節では、筆者の提示した理論枠組を簡単に説明し、つぎに P & G のアメリカと、日本における事業展開を説明する。最後に、P & G の日本における環境適応パターンの変化を、筆者の提示した理論枠組に基づいて分析し、多国籍企業の国際的な事業展開における成功の鍵についてのインプリケーションを示す。

2 多国籍企業の環境認識と環境適応のモデル

多国籍企業の組織は、その成員に共通の思考前提となるさまざまな基本的なメタファー（陰喩）を共有し、その集合体としての企業パラダイムを持っている。多国籍企業の経営の実践を支える行動理論（「日常の理論」と呼ばれる）は、企業パラダイムによって正当化され、企業パラダイムにしたがって発展する。

多国籍化していく過程で、企業は、参入先の国の市場環境や労働環境などのさまざまな環境を認識し、それに対して何らかの適応（あるいは非適応）を行っていく。

(1) 角田（1988b）を参照。

(2) 加護野（1988）を参照。

多国籍企業の環境適応のパターンは、多様性への対応と、環境認識サイクルの2つの次元によって類型化することができる。多様性への対応は、現地政府の規制、消費者の嗜好などの、組織の外へ向けての水平的な調整に関する次元であり、マルチドメスティックとグローバルをその両極端とする連続的な次元の上に、位置づけることができる。この次元は、一方から他方へ漸進的に移行することも可能で、両者の中間的な状態も存在する。

マルチドメスティックとは、各国ごとに個別に対応するという姿勢であり、グローバルとは、全世界的な方法の統一と標準化を企図する姿勢である。

環境認識サイクルの次元は、子会社や現地企業とのジョイントベンチャーと親会社との関係、すなわち組織システム内での垂直的な調整の方法の違いであり、組織の内部環境と外部環境についての認識の違いを意味している。

この次元は、シングルループの環境認識サイクルと、ダブルループの環境認識サイクルを区別することができる。環境認識サイクルの次元は不連続であり、一方から他方へ漸進的に移行することはできない。逆に、シングルループの環境認識が深化するにしたがって、ダブルループの環境認識サイクルへの移行が阻害されるという現象も見られる。

シングルループの環境認識サイクルでは、子会社の属している地域とその近傍での、ローカルな知識の獲得と利用は、子会社にも許されるが、企業パラダイムの創造と発展に関わるような、知識の獲得と利用は、親会社のヘッドクォーター（HQ）だけで行われる。

ダブルループの環境認識サイクルでは、企業パラダイムの創造と発展が、親会社だけで行われるのではなく、子会社を巻き込んで、あるいは、子会社の獲得し利用する知識が、企業パラダイムの創造と発展にインパクトを与えながら、企業パラダイムの創造と発展が行われる。ダブルループの環境認識サイクルでは、知識の獲得と利用がネットワーク化する。

シングルループの環境認識サイクルから、ダブルループの環境認識サイ

クルへの移行には、組織成員が、これまで行ってきた「知識の獲得と利用の方法」を再考し、成功と失敗の原因を反省し、飛躍を促進あるいは阻害する要因を発見し、新たなサイクルに移行するための戦略を開発し、その戦略を具体化していくための、「第二次的な学習」が必要となる。

多様性への対応と、環境認識のパターンの2つの次元によって、多国籍企業の環境適応パターンは、図1のように類型化することができる。ただし多様性への対応の次元（横軸）は、連続的な次元である。

パターンⅠは、各国ごとに個別の対応を行い、その国に関する限りで、現地市場への適応のための知識の獲得と利用が許されるが、企業パラダイムの創造と発展に関わるような知識の獲得と利用は、本社のヘッドクォーターでのみ行われる。このパターンを、ここでは「放任型」と呼ぶ。

パターンⅡも、企業パラダイムの創造と発展に関わるような知識の獲得と利用は、本社ヘッドクォーターでのみ行われるが、親会社は全世界の子会社の活動の統一と標準化を行おうとし、子会社は、親会社のルーチンにしたがって知識の獲得と利用を行う。このパターンを「指示型」と呼ぶ。

図1 多国籍企業の環境適応パターンの分析枠組

環境認識 サイクル	シングル ループ	I 放 任 型	II 指 示 型
	ダブル ループ	III 対 話 型	IV ネットワーク型
		マルチ・ドメスティック	グローバル
多様性への対応			

環境認識サイクルがダブルループになると、子会社が獲得し利用する知識も、多国籍企業のシステム全体のパラダイムの創造と発展のために利用されるようになる。本社ヘッドクォーターは、子会社の活動方法あるいは知識の獲得と利用の仕方をも学習し、既存のパラダイムを否定し、本社の活動の方法あるいは知識の獲得と利用の方法を変化させたり、それを他の子会社に移転したりする。

パターンⅢは、そのような関係が親会社と子会社の間にとどまり、国ごとに親会社と子会社の関係が異なり多様化している。親会社と子会社との対話が開始されるという意味で、パターンⅢを「対話型」と呼ぶ。

パターンⅣは、親会社と子会社の間だけでなく、子会社と子会社の間にも対話が始まり、知識の獲得と利用そして移転が双方向で行われるようになる。多国籍企業のシステムの全体で、グローバルな知識の獲得と利用が網の目状に行われるようになり、全世界の親会社と子会社の間に価値観が共有され、新たなパラダイムの創造と発展が行われるようになる。それを「ネットワーク型」と呼ぶ。

ある環境適応パターンから別の環境適応パターンへの移行を将来志向的に示すものが、環境適応戦略である。環境の変化を認識し、それに対応するために独自の環境適応戦略を開発し、技術、組織構造、組織過程（プロセス）を変化させることによって、多国籍企業は戦略と整合性のある特定の体制を整える。その体制の発展の過程と方向は、企業パラダイムによって説明することができる。

事業ごと、価値を生み出す活動ごとに、環境適応のパターンは異なる。価値活動ごとの環境適応パターンの変化は、図1のマトリックス上に図示することができる。環境適応パターンの変化のパターンが、多国籍企業の新たな企業パラダイムの創造と発展の過程として説明できる。

このモデルでは、多国籍企業は、既存のパラダイムの制約を受けながら、それを否定し、新たなパラダイムを創造することによって、発展していく。パラダイムの弁証法的な発展というマクロな発展法則の下で、市場環境へ

の適応と組織内の調整システムを最適化しながら、知識の獲得と利用のネットワークを展開していく。

3 P & Gの事業展開⁽³⁾

プロクター・アンド・ギャンブル社(The Procter & Gamble Company, 以後P & Gと略す)の150年を超える歴史は、1837年10月31日、ロウソク製造業者ウィリアム・プロクターと石鹼製造業者ジェームズ・ギャンブルが結んだパートナーシップ契約からスタートする。

プロクターとギャンブルは、動物油脂と、木灰という同一の原材料を使用し、それぞれロウソクと石鹼を製造していた。二人は、ともにシンシナティの雑貨商アレクサンダー・ノリスの娘たちを妻としており、ノリスの仲介によって、ジョイントベンチャーで事業を行うことに同意した。ギャンブルが製造、プロクターが財務と販売部門を担当した。

エジソンの電球の発明によって、ロウソク事業は衰退に向かっていったが、1879年にアイボリー石鹼が誕生し、石鹼事業がP & Gの事業の新たな柱となった。

1890年、ニュージャージー州の法律に基づいて、“The Procter & Gamble Company”が組織され、P & Gは株式会社となった。初代社長には、創業者の息子であるウィリアム・アレクサンダー・プロクターが就任した。

ナフサ石鹼の原料には、その当時は綿実油が用いられていた。綿実油はミートパッカー業者も使用しており、奪い合いが行われていた。1901年、綿実油を安定に入手するために、完全所有の子会社としてバックアイ・コットン・オイル社が設立された。綿実油はサラダにも好適で、バックアイ社の製造した綿実油は、消費者に直接販売はされなかったものの、卸商を

(3) P & Gのケースは、86年、90年の2度にわたるP & Gファー・イースト・インクの人事広報本部井尻マネジャーとの面接、井尻マネジャーより提供された資料、P & G本社の85-89年の年次報告書、Business Weekの記事などをもとに筆者が作成した。なお書籍などの参考文献は、巻末にまとめて記載した。

表1 P & Gの事業展開

1837	ロウソク製造業者ウィリアム・プロクターと石鹸製造業者ジェームズ・ギャンブルがパートナーシップ契約にサインし、P & Gが創業。
1879	アイボリー石鹸の誕生。エジソンの電球発明以後、ロウソク事業は衰退に向かっていたが、これ以後、石鹸が新たな事業の柱となる。
1890	ニュー・ジャージー州の法律に基づき、“The Procter & Gamble Company”が組織され、株式会社となる。初代社長にウィリアム・アレクサンダー・プロクターが就任。
1901	ナフサ石鹸の原料である綿実油を安定に入手するために、バックアイ・コットン・オイル社を子会社として設立。食品事業への展開のきっかけ。
1907	ウィリアム・クーパー・プロクターが社長に就任。労働行政のパイオニアの役割を果たす。
1911	ホームクッキング用では最初の全植物性ショートニングであるクリスコを発売。食品事業への本格的展開の開始。
1915	カナダに初の海外工場を建設。
1930	直販制を提言し、P & Gのマーケティングの基礎をつくったリチャード・レッドウッド・デュプレが、創業者一族以外から初の社長に就任。イギリスのトーマス・ヘッドレー社を買収し、初の海外生産子会社を設立。
1934	液体シャンプー「ドレーン」を導入し、ドラッグストアで販売。合成洗剤の技術をシャンプーに応用したもので、医薬品事業への参入のきっかけとなる。
1935	フィリピン企業を買収し、アジアに初の進出。
1948	ニール・マッケロイが社長に就任。マッケロイはブランド・マネジメント・システムを具体化。
1953	グリームを発売し、歯磨き粉事業に進出。 ラテン・アメリカ以外の国にマーケティングを行うための輸出活動事業部をジュネーブに設立。
1955	ビーナッツ・バターと塩づけのナッツのメーカーW. T. ヤング・フーズ社を買収。
1956	ネブラスカ・コンソリデーテッド・ミルズ社のダンカン・ハインズ部門を買収し、ショートニングの最大の用途であるケーキミックスの市場に参入。
1957	紙製品のメーカーであるチャーミン・ペーパー・ミル社を買収。 漂白剤とクレンザーのメーカーであるクロロックス化学社を買収。 クロロックス化学社の買収は、クレイトン法第7項を侵害していると、連邦通商委員会（FTC）の告発を受ける。 ハワード・J. モーゲンスが社長に就任。50年代の終わりと60年代の初頭にかけて、買収による成長を指揮。

- 1960 クロロックス社を手放すことを求められるべきであるという裁定が、F T Cによって下され、P & Gは連邦最高裁判所に上告。
- 1963 J. A. フォルガー社を買収し、コーヒー事業に参入。
- 1966 F T Cはフォルガー社の買収についても見直しを開始。
- 1967 連邦最高裁の決定が下り、クロロックス社からの撤退を求めるF T Cの要請を支持。
F T Cとの合意が成立し、フォルガー社の保有は許されたが、今後7年間は、政府の承認なしに、食料品分野への買収による参入を行わないことで合意。その後のP & Gの関心は、買収による多角化から企業内での新製品開発へと移る。
- 1969 第一工業製薬、旭電化工業、ミツワ石鹼の3社が、販売会社として日本サンホーム社を設立。
- 1972 P & G 50%、日本側（日本サンホーム社が40%、伊藤忠商事10%）50%の合弁会社、P & Gサンホーム社を設立。
- 1974 P & G本社から派遣されたJ. W. ネデルがP & Gサンホーム社の社長に就任。（初代社長は日本人）
ユーロマーケットのコンセプトを採用し、ヨーロッパを一つのマーケットと考えグローバルな計画を立て、各地域ごとにそれを練り直し、ローカルに実行していく。
- 1975 ミツワ石鹼が倒産し、その富士工場を、P & Gサンホーム社が商標権込みで引き受ける。
- 1976 紙おむつ事業をスタートさせるために、日本P & G社を設立。
- 1977 P & Gサンホーム社の第一工業製薬と旭電化の持株をP & G本社が引き受ける。
サントリー・フーズ社と販売提携し、ポテトチップス「プリングルス」を発売したが、ブームが去るとともに提携解消。
- 1978 P & Gサンホーム社の伊藤忠商事持株をP & G本社が引き取り、P & Gの100%出資の会社となる。
- 1980 非常な高業績を収めたリライ（タンボン）が、有毒ショック症候群（T S S）への感染率を増すという疑いをもたれたために、製品を自発的に回収し、製品の製造と販売を中止。
クラッシュ・インターナショナル・ソフト・ドリンクス社を買収。
- 1981 ジョン・スメイルがC E Oに就任し、伝統的な7%成長への復帰に挑戦を開始。またF T Cとの買収禁止協定の期限切れにともない、企業買収も再開。
ベン・ヒル・グリフィン社の柑橘類処理事業を買収し、ジュース事業へ進出。
- 1982 モートン・ノーウィッチ・プロダクツ社を買収獲得し、念願のヘルスケア産業に参入。
日本のP & Gの最高経営責任者として、J. R. マースデンが赴任。

- 1983 P & G ファー・イースト・インクを設立し、それまで設立の経緯から別法人であった日本における5つの会社を統合。
日本のP & GにC I 委員会をスタートさせ、消費者に対する会社のイメージアップを図る。
- 1985 D. I. ヤーガーがP & G F Eの社長に就任。
リチャードソン・ヴィックス社を買収し、店頭販売ヘルスケア事業を拡大。また12月にはG. D. サール社の大衆部門のブランドをモンサント社から買収獲得し、店頭販売医薬品の最大の製造者となる。
P & G F Eの第一期経営三カ年計画（「一大飛躍計画」）がスタート。
売上高は135億5200万ドルと4.7%の伸びであったが、税引き利益は6億3500万ドルと28.3%の減益で、33年間で最大の業績の低下。
- 1986 アメリカ本社が東京証券取引所外国部に株式を上場。
アジア/太平洋部門を創設。P & Gが85年に買収したリチャードソン・ヴィックス社の人材と資産から構成され、アジアにおける高収益事業の成長の実現を目標とする。
- 1987 創業150周年を迎え、「わが社は、すぐれた品質と価値のある製品を供給し、世界の消費者のニーズを最大限に満足させる。」という新しい経営理念を打ち出す。
- 1988 ヤーガーがアメリカ本社のグループ・バイス・プレジデント（アジア太平洋部門及び日本部門を管掌）に就任。
日本ヴィックス社が、プロクター・アンド・ギャンブル・ヘルスケア株式会社に社名変更。
売上高が193億4千万ドルで14%増、利益は10億2千万ドルで29.7%増と史上最高の決算となる。
6月にP & G F Eの「一大飛躍計画」が終了し、日本市場で初めて、新製品を除く既存のブランドで収益を上げる。日本での売上高も初めて1千億円を突破。
P & G F Eで「頂点到達」をスローガンに第二期経営三カ年計画がスタート。
- 1989 P & Gの「シチラスヒル・プラス・カルシウム」のカルシウム添加技術を導入し、宝酒造がカルシウム補給飲料はちみつビネガー飲料「Ca（シーエー）」を発売。
神戸市六甲アイランドにおける日本本社社屋並びにテクニカルセンター建設構想を発表。
中堅美容保健用品メーカーのノクセル社と合併することで合意し、これまで未開拓であった化粧品分野にも橋頭保を築く。
- 1990 海外事業の飛躍的発展の立役者であるエドウィン・アーツが会長兼CEOに就任。そしてP & G F Eの社長を務めたダーク・I・ヤーガーをエグゼクティブ・バイス・プレジデント（執行副社長、アメリカ本社のナンバー3）に抜擢。

通じてサラダ油として販売が行われた。これが食品事業への進出のきっかけであった。

1911年には、ホームクッキング用としては初の全植物性ショートニングであるクリスコが発売された。クリスコは、南北戦争の時に、ロウソクの製造に必要なステアリン酸の原料となるラードの価格が暴騰し、それを獣脂で代替するために開発された新しい製造プロセスを、戦後家庭用調理製品の精製に転用するようになり、生まれた製品である。

1907年には、44歳のウィリアム・クーパー・プロクターが社長に就任した。ウィリアムは、土曜日の半休制の導入や収益分配計画など、労働行政においてアメリカ産業界のパイオニアの役割を果たし、P & G社をアメリカでも有数の近代的経営の企業へと変えていった。

1930年には、直販制を提言し、P & Gのマーケティング部門の基礎をつくったリチャード・レッドウッド・デュプレが、創業者一族以外からの初の社長に就任した。1948年には、ブランド・マネジメント制を具体化させたニール・マッケロイが、デュプレの後を受けて社長に就任した。

石鹼と食品事業に医薬品事業が付け加えられたのは、1934年のドレーンの発売に始まる。第一次世界大戦中には、ドイツの科学者が開発した界面活性剤をもとにして、1933年に、オールアラウンドな家庭用合成洗剤ドレフトが、世界で初めて開発発売された。ドレフトの合成洗剤の技術をシャンプーに初めて応用したのがドレーンである。ドレーンは、P & Gにとって新しい流通チャネルであるドラッグストアで販売された。こうして1943年には医薬品グループができあがった。

1957年、ニール・マッケロイ社長がアイゼンハワー大統領の要請によって国防省入りすることとなり、ハワード・J・モーゲンスが新社長に選任された。モーゲンスの指揮するP & Gは、50年代の終わりから60年代の初頭にかけて、M & A戦略を活発に展開した。

1957年には、チャーミン・ペーパー・ミル社を買収し、紙製品の事業分野へと進出していった。チャーミン社につづいて、カリフォルニア州のク

クロックス社が買収された。クロックス社の買収は、クレイトン法第7項を侵害しているとの理由で、連邦通商委員会（F T C）に告発された。P & Gはマーチャンダイジングのノウハウと広告における巨大なパワーを持っており、その気になればどの製品でも、販売促進しようとする製品のすべてにリーダーシップを握れるだけの膨大な販売促進資源を保有しており、クレンザー、洗剤の製品ラインにクロックス社の製品ラインを追加することによって、もっともよい売り場での位置を要求できる地位を占めるであろう、という論理による告発であった。F T Cの指摘によれば、1957年に、漂白剤の市場において、P & Gは48%のシェアを持ち、第二位のピュレックス社のシェア16%に大きな差をつけていた。

1960年、クロックス社を手放すことを求められるべきである、という裁定がF T Cによって下されたが、P & Gは連邦最高裁判所に上告した。1963年には、113年の歴史を誇る、サンフランシスコの老舗J. A. フォルガー社を買収し、コーヒーの事業に参入したが、F T Cは、66年に、P & Gによるフォルガー社の買収についても見直しを開始した。67年に連邦最高裁の決定が下り、F T Cの裁定が支持された。

67年の6月、F T Cとの合意が成立し、フォルガー・コーヒー社の保有は許されたが、今後7年間は政府の承認なしには買収による食料品分野への参入を行わないこと、今後10年間はコーヒー事業の買収は試みないことという条件が付けられた。このためにその後のP & Gの関心は、買収による多角化から企業内での新事業開発へと移っていった。

60年代の終わりには、世界中に、消費財10、産業財5の事業部が存在し、製品概念の統合が必要となってきた。新たな事業ドメインは、「食料雑貨店やドラッグストアを通じて販売され、主に家庭で用いられ、小単位で低価格の包装製品で、購買頻度が高く、購入サイクルが比較的短い家庭用製品の開発と製造販売」となった。

1970年代に入ると、洗剤、紙おむつ、歯磨き粉という3つのコアになる領域で、これまでの事業領域からの逸脱が始まり、P & Gにとっての転換

期を迎えた。それはトップマネジメントの交替によって促進された。1971年に導入されたCEO（最高経営責任者；P & Gの社内では chief executive と呼ばれる）にモーゲンスが就任し、エドワード・G・ハーネスが社長に就任した。CEO制の導入にともなって、経営の最高責任はCEOであるモーゲンスが担当し、社長のハーネスは業務の執行責任を担当することとなり、トップマネジメントの権限が強化された。

74年には、P & Gの最初の衛生製品である、超吸収体タンポン、リライが市場に導入された。リライは消費者に受け入れられ、非常な高業績を収めた。しかし連邦食品医薬品局は、リライが有毒ショック症候群（TSS）への感染率を増す可能性があるという指摘を行った。このために、消費者にTSSの兆候と危険について知らせるとともに、支払われた代金を全額払い戻して製品を回収するという前代未聞の広告キャンペーンが行われた。リライについては、税引き後で7500万ドルの減価償却が行われたといわれている。

70年代のP & Gの変化の特徴は、国内と海外におけるプロダクト・ライフサイクル曲線の上での製品群の移動である。それはアメリカとヨーロッパから日本そしてアジアへという重点の変化、洗剤から紙おむつへの海外事業の関心の変化に加えて、地域ごとのマネジメントの方法の変化を伴うものであった。

P & Gの海外活動は、1915年のカナダでの工場の建設に始まる。この工場は、リバー・ブラザース社に対抗して、カナダの市場を守るために設立されたもので、アイボリー石鹸とクリスコを製造した。1930年には、イギリスの石鹸メーカーであるトーマス・ヘッドレー社を買収し、初めての海外子会社を設立した。アジアへの進出は、1935年のフィリピンが最初であった。

1953年には、ジュネーブに輸出活動事業部が設立された。輸出活動事業部の設立は、単に製品を輸出する、あるいは現地で生産する、というだけでなく輸出によって需要を創造するということを目的として、ラテン・ア

メリカを除く世界各国で、製品のマーケティングを行うためであった。

70年代に入ると、アメリカ国内では、洗剤、紙おむつ、トイレタリー製品などのP & Gの主要な事業の成熟化が進み、新たな高成長分野が模索され始めた。70年代後半には、ヘルスケアの分野、とくに病院用品と処方医薬品へとP & Gの関心は向かい始めた。海外での事業も、その関心が洗剤から紙おむつへ移り始めた。70年代の10年間で、P & Gの製品は100カ国以上の国に輸出されるようになったが、パンパースは、そのうち75カ国で販売され、22カ国で製造を含むすべての活動が行われるようになった。

P & Gの日本市場への参入は、日本企業との合弁会社によって行われた。P & Gが50%、日本サンホーム社（第一工業製薬と旭電化工業の合弁会社）が40%、伊藤忠商事が10%を出資し、1972年にP & Gサンホーム社を設立した。P & Gサンホーム社の前身の日本サンホーム社は、第一工業製薬、旭電化工業、ミツワ石鹼の3社が、それぞれの製品を販売するために、1969年に設立したものである。

P & Gサンホーム社は、第一工業製薬と旭電化工業のブランドである「アルコカラー」と「アデカ」を持ち、流通チャネルを持ち、日本サンホーム社から従業員を引き継いだために、設立当初から売上を上げることができた。3月にはP & Gのナンバー2のブランドの「チアー」を投入し、経営は順調に発展していくかに見えた。

しかし1973年の秋、日本に石油危機が押し寄せた。トイレットペーパーなどの商品が入手困難になることを恐れた消費者が店頭に殺到し、通産省は各メーカーに緊急の在庫放出を指導した。最初に地域を限定してテスト販売をし、その結果を見た上で、徐々に全国展開をしていくのが、P & Gのそれまでの新製品の市場導入の方法であったが、石油危機によって計画にはなかった全国展開を、しかも価格凍結のままで行うことを強いられた。このために原料代の高騰による差損をもちに蒙り、P & Gサンホーム社の運転資金はショートした。P & Gサンホーム社は増資を繰り返し、スタート時には10億円であった資本金が、74年には64億円、76年120億円、77年

には240億円へと膨らんだ。

P & G サンホーム社は損失補填のための増資を繰り返していたが、77年には第一工業製薬と旭電化工業は増資に応じる余裕がなくなり、その持株をP & Gが引き取った。翌78年には伊藤忠商事の持株も引き取り、P & G サンホーム社はP & Gの100%出資の子会社となった。

P & G サンホーム社は洗剤と石鹼事業を展開するために設立されたが、紙おむつ事業をスタートさせるために、1976年に日本P & G社が設立された。日本P & GはP & Gの100%出資の子会社で、P & Gの製品を日本に輸入し、日本国内で販売することを目的としていた。

パンパースは、77年10月に福岡、佐賀両県でテスト・マーケティングが開始され、79年3月に全国展開が完了した。当初はパンパースに匹敵する商品は日本の市場に存在せず、P & Gは90%を超えるシェアを持っていた。

やがてユニ・チャームを筆頭に日本のメーカーが紙おむつの市場に参入してきた。ここでP & Gは2つの失敗を犯した。第一の失敗は製品で、週に1、2回しか洗濯をしないアメリカの主婦と違って、日本の主婦は毎日洗濯をするから、パンパースは夜だけ使用されて、昼間は布おむつが使い続けられるだろうと、P & Gは考えていた。それに対して、日本のメーカーは、紙おむつの一部を交換して再使用できるようにした。これが節約家の日本人への強力なセールスポイントとなった。

P & Gの第二の失敗は、需要の予測を間違えたために、生産能力が需要に追いつかず、店頭から商品が一時的にはあるが消失したことである。日本の企業であれば利用するであろう下請けも、品質の低下を危惧する親会社によって許可されなかった。日本の小売販売店では、一度店頭から消えた商品が、それに代わって売り場を占有した競合他社の製品を再度押し退けて、店頭スペースを獲得することは非常に困難であった。この2つの失敗によって、パンパースのシェアは一気に10%にまで落ち込んだ。

日本市場でパンパースが危機に陥っていた当時、P & G本社のトップマネジメントは、食品と医薬品事業の強化に関心を集中させていた。日本法

人のトップもアメリカからの派遣者で、日本市場の状況を十分に把握しておらず、本社トップマネジメントへの影響力も大きくなかった。このために日本市場での危機についての本社トップマネジメントの認識は遅れた。

81年には、ジョン・スメイルがCEOに就任し、伝統的な7%成長に復帰するための挑戦が開始された。FTCとの買収禁止協定の期限も切れ、企業買収が再開された。食品と医薬品事業での買収が相次いで行われた。80年にはクラッシュ・インターナショナル・ソフトドリンクス社を買収し、清涼飲料水の事業分野に参入した。81年にはベン・ヒル・グリフィン社の柑橘類処理事業を買収し、オレンジとグレープフルーツ・ジュースの事業に参入、82年にはモートン・ノーウィッチ・プロダクツ社を買収し、医薬品事業への足掛りを得た。85年には世界的なパーソナル・ケア製品のメーカーであるリチャードソン・ヴィックス社を買収し、さらにG.D. サール社の大衆薬部門をモンサント社から獲得することによって、P & Gはアメリカで最大の店頭販売医薬品メーカーとなった。

このような量的拡大の反面で、パンパースやプリングル・ポテトチップスなどのブランドの国内市場での地位が低下し、それにとまって収益も低下していた。85年を例にとれば、売上高は135億5200万ドルと4.7%の伸びであったが、税引き後利益は6億3500万ドルと28.3%の減益で、過去33年間で最大の業績の悪化であった。

85年の業績悪化の直接の原因は、高収益を上げていたパーソナルケア部門の収益が先行投資負担で半減するとともに、食品飲料部門が1億1千万ドルの赤字を出したことであった。しかしこの時期のP & Gの業績の悪化の真の原因は、クッキー、コーヒー、ジュースなどの食品市場に全力をあげて進出している間に、石鹸、洗剤、紙おむつ、歯磨き粉などの主力製品が、コルゲート社、リバー・ブラザース社などの新製品攻勢に押されて、競争力を失い、シェアをダウンさせたことであった。海外でも、日本を筆頭に、市場でのP & Gの地位は低下しつつあった。

87年の創立150周年を迎えるに当たって、P & Gは大幅な事業の再構築

(リストラクチャリング；リストラ)を開始した。工場の閉鎖と人員整理を行い、クッキーのダンカン・ハインツのアメリカとカナダのいくつかの工場を思い切って閉鎖し、クッキー事業から事実上撤退するとともに、シンシナティのトイレタリー工場とパルプ工場も閉鎖した。12あった粉末洗剤の工場も9に、ショートニング、料理油、サラダ油の工場も7から3に減らした。またアメリカ国内の従業員も7万5千人のうち2千人を整理した。

81年にエドウィン・アーツが全海外活動を担当するようになってから、海外活動のマネジメントは大きく変化した。彼の活躍によって、海外活動は、89年度には、全売上高の40%、全収益の35%を上げるまでに成長した。

日本における事業の再構築は、82年に、J・R・マースデンが、日本における最高責任者に着任するとともに開始された。マースデンはアーツの直系の人材で、日本着任の以前はヨーロッパでその実力を発揮してきた。

マースデンは、日本着任後直ちに卸店を精力的にまわり、現場でのP & Gのマーケティングの問題点の把握につとめた。また外部のコンサルタント会社も使い、P & Gの経営を客観的に診断させた。マースデンは85年3月病気のために帰任したが、その部下のダーク・I・ヤーガーが中心となって、日本における事業再構築計画である「一大飛躍計画」が策定された。

マースデンが赴任するまでのP & Gは、「安売りのP & G」といわれていた。低下していた消費者に対する企業イメージをアップさせるために、C I (コーポレート・アイデンティティ) 委員会が設立され、それまでブランド名しか入れていなかったテレビの製品コマーシャルに社名も入れるようになった。

P & Gが日本で事業展開を開始してから10年が経過していたが、それまでの設立の経緯から、洗剤のP & Gサンホーム社、紙おむつの日本P & G社、高崎工場 (ミツワ石鹼から譲渡された元の日本サンホーム社の工場)、富士工場 (元はミツワ石鹼の工場で、ミツワ石鹼の倒産後引き受ける)、

明石工場という5つの別々の法人を、P & Gは持っていた。83年7月、P & Gファー・イースト・インク（以後P & G F Eと略す）が設立され（登記上の本社はアメリカにあり、7月にアメリカ本社、9月に在日支店（大阪本社）を設立）、これらの5つの法人が統合された。累積赤字はP & G本社が被り、P & Gサンホーム社を清算会社とした。

85年3月、ヤーガーがP & G F Eの社長に就任するとともに、P & G F Eの第一期経営三カ年計画（「一大飛躍計画」）がスタートした。この経営計画は、P & Gが日本でどの様に定着し、何をやっていくことができるのかを探るためのものであった。日本のメーカーへの対応に追われて、後手後手に回っていたこれまでの商品展開を、“最高の品質、価値あるものの提供”、つまり“よいものを出せばシェアは取れる”という考え方に転換していこうというものであった。具体的には、流通チャネルの再構築を行うとともに、社内の組織の活性化を行い、企業イメージ向上のためにC I活動も導入された。86年5月には、東京証券取引所外国部に、P & G本社の株式も上場された。

一大飛躍計画は88年6月に終了した。73年の日本市場参入以来の、P & Gの累積損失は推定で2億5千万ドルといわれているが、この期には、日本での売上高が初めて1千億円を突破し、また新製品を除く既存のブランドで収益を上げることができた。スキンケアやシャンプーとリンスが一体となったヘアケア製品（商品名「リジョイ」）へと商品構成も拡がり、パンプスもブランドごとのシェアでトップに躍り出た。

一大飛躍計画が目標を達成したのに伴い、P & G F Eの社長であったヤーガーは、P & G本社のアジア太平洋部門と日本を管掌するグループ・バイス・プレジデントに就任した。R・G・ピアスがその後任となり、「頂点到達」をスローガンとする第二期三カ年計画⁽⁴⁾がスタートした。3年間で売上高を3倍にし、日本の業界のリーディング・カンパニーとなることを

(4) P & G F Eの第二期経営三カ年計画については、「国際商業」1988年5月号、及び「日経ビジネス」1988年9月5日号を参考とした。

目標としたものである。

日本の消費者のニーズに合わせて商品の種類を拡充するとともに、最大の需要地である関東に生産拠点を新設し、製品の迅速な供給体制の構築が計画された。また「商品さえ優秀であれば消費者は買ってくれ、問屋も扱ってくれるはず」というこれまでのアメリカ流の商品力優先の考え方を改め、「単なる商品を通じただけの付き合いではなく、会社対会社でつき合う」という日本的なマーケティングへの転換が行われ、販売体制の見直しが行われた。

アーツが国際部門の最高責任者に就任してから、P & Gの全世界での海外事業の再編と統合が進められた。例えば、紙おむつパンパースでは、国際的な背景を有しているという優位性を生かし、国ごとに異なる消費者のおむつの習慣に適應するための技術開発を調整し、海外の市場で学んだことを共有することを目的として、世界的なおむつチーム（紙製品部門国際技術調整チーム）が組織された。

このチームによって、吸収能力を高め、装着感をよくしたニューパンパースとウルトラ・パンパースが開発された。新型のパンパースの改良と製造設備には5億ドルが投入された。これらに使用された技術には、世界各国、特に日本での経験が生かされている。

86年には、アジアにおける収益性の高いビジネスの成長を実現させることを目的として、アジア／太平洋部門が創設された。この部門には、オーストラリア、ニュージーランド、香港、インド、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、台湾、タイにおけるすべての事業と、85年にP & Gが買収したリチャードソン・ヴィックス社の日本における事業が含まれ、約7000マイルにわたって広がる11カ国での事業が統括され、人口が多く、成長の著しい、将来性豊かなこの地域に、一層直接的な力が注げる体制が出来上がった。

神戸市の六甲アイランドへの、日本本社社屋とテクニカルセンターの建設構想⁽⁵⁾も発表されている。テクニカルセンターは、完成すればP & Gグルー

プの12番目のテクニカルセンターとなり、基礎研究に加えて、日本とアジア・太平洋地域向けの製品の開発と、世界のP & Gグループの全事業分野におけるパッケージの開発への参画が予定されている。日本本社も、日本を中心としたアジア・太平洋地域の市場戦略の中心的な役割を演じることが期待されている。

90年1月には、アーツトが会長兼CEOに就任した。海外事業での業績、殊に日本での経営を軌道に乗せたことが、アーツトのCEOへの抜擢の最大の理由であるといわれている。またP & G F Eの社長として、日本での事業活動を指揮してきたダーク・I・ヤーガーも、同時に、アメリカ本社のナンバー3にあたるエグゼクティブ・バイス・プレジデント（執行副社長）に抜擢された。

アーツト会長以下トップ5人の海外事業担当年数は、合計で55年に達する⁽⁶⁾。この事実は、80年代に入って停滞していたP & Gの事業展開を再構築（リストラ）していく過程で、海外での事業展開がそのリード役を果たしたことを物語っている。

4 P & Gの製品と研究開発活動の展開

P & Gが事業の飛躍的発展の基礎を築いたのは、1879年のアイボリー石鹸の誕生によるものであるが、それは偶然のヒットではない。1850年代にすでに、工場の片隅に、P & Gは最初のR & D研究所を設置していた。最初のフルタイムの研究者ギブソン氏がP & Gに入社したのは、1875年であった。ギブソンは石鹸の製造工程を科学的に解明し、より高品質の製品を効率的に製造するための工程を開発するために、研究を行った。

その当時は、オリーブ油を原料にしたカスチール石鹸が、泡立ちがよいと主婦に好評であった。ギブソンは、カスチール石鹸に負けない品質の固

(5) ポートアイランドへの新本社建設構想については、日本商業新聞平成元年9月4日号、及び化学工業日報平成元年9月26日号を参考とした。

(6) アーツトについては、Schiller (1989b) を参考とした。

表2 P & Gの製品と研究開発活動の変化

1850s	工場の片隅に最初のR & D研究所ができる。
1887	最初の研究所(アイボリーデール・テクニカル・センター)を設立し、石鹼製造プロセスとその改良の研究を行い、石鹼の連続製造機を開発。
1890	石鹼製造工程改善のために中央分析研究所を設立。
1923	アイボリーデール工場の従業員の制服の洗濯室をもとにして、洗濯方法と製品の研究所ができる。
1947	新しい種類の燐酸化合物を含む洗濯機用の強力合成洗剤タイドを発売。タイドの影響で、第二次世界大戦後の10年間で、洗濯機の普及率が3%から33%に上昇。
1950	チアーをテストマーケティング インディアナ大学のジョセフ・ミューラーと共同で、歯磨き粉用の虫歯予防成分を研究。 国際市場でのニーズに応えるためにタイドの製法を変える。
1952	チアーに青化剤を添加したブルー・チアーを発売。
1955	ふっ化スズを含む歯磨き粉クレストをテスト・マーケティング。
1956	赤ちゃん用紙おむつ(パンパースの原型)を開発。
1959	クレストの効力についてADA(アメリカ歯科医師委員会)のおismi付きを獲得し、テレビのスポット広告で報じる。
1961	イリノイ州ペオリアで紙おむつをテスト・マーケティングし、名前がパンパースと決まる。
1968	プリングル・ポテトチップスを発売。
1974	超吸収体タンポン、リライを市場に導入。12月にインディアナ州でテスト・マーケティングを開始。P & Gの最初の衛生製品。
1977	パンパースを日本に導入。10月に福岡、佐賀両県でテスト・マーケティングを開始。
1979	ビジネス・チームの概念が公式に制度化される。
1981	ビジネス・チームによってプリングル・ポテトチップスの改良が行われ発売される。 ユニ・チャームが「ムーニー」で紙おむつの市場に参入。 洗濯用液体洗剤「ヴィジール」をヨーロッパの市場で発売を開始したが、ヨーロッパの洗濯機の構造は液体洗剤の投入に適していなかった。この問題を解決するために、フランスのP & Gのチームが洗剤投入用ボール(愛称「ヴィジレット」)を開発した。
1982	プリングルス・ポテトチップス事業の立て直しのために、プリングルス・ビジネス・チームを結成。 ユニ・チャームが高分子吸収体を採用した紙おむつの新製品を投入し、P & Gのシェアを抜く。
1983	新型ナプキン「オールウェイズ」を市場に導入。

花王が「メリーズ」で紙おむつ市場に参入。

- 1984 アメリカの酵素技術，ヨーロッパの無リン技術，日本の界面活性剤技術をういた液体洗濯用洗剤「ボーナス2000」を静岡県でテスト・マーケティング。日米で共同開発し，同時に市場導入。

- 1985 パンパースの改良と製造設備に5億ドルを投入し，ニューパンパースとウルトラ・パンパースを開発。紙製品部門国際技術調整チームが組織され，世界各国（ヨーロッパ，カナダそして特に日本）での経験を生かしながら開発。ウエストもれストッパー，通気性の良いフィットギャザー，超吸収体などの特徴をもち，吸収能力を高め，装着感をよくしている。

ニューパンパースは，静岡県でテスト・マーケティングが開始され，年内に全国展開を完了。

10月には，日本の消費者のニーズに適合させるために，純粋パルプを増量し，高分子吸収体を採用し，優れた保水能力をもつ，新パンパース・コンパクト型を日本で発売。世界に先駆けて，包装にポリパッケージが採用された。

歯石付着防止効果が臨床的に認められた最初の歯磨きであるクレスト・タルタル・コントロール・フォーミュラをアメリカの市場で導入。

- 1986 ウルトラ・パンパースをアメリカの市場に導入。この製品の原型は，日本で発売された「新パンパース・コンパクト型」である。

- 1986 生理用ナプキン「ウィスパー」（原型はアメリカ市場に導入されていた「オールウェイズ」）を日本の市場に導入。

- 1987 花王がコンパクト型洗剤「アタック」を発売。

- 1988 洗濯用洗剤「レモンチアー」コンパクト型を，徳島を除く四国と岡山県でテスト・マーケティング。花王のアタックに対抗する商品で，コンパクト型洗剤は日本市場だけの発売。

「ウィスパー」全国展開を完了。ゼロから20%台にまでシェアを伸ばす。

シャンプー&リンス「リジョイ」を広島，山口，岡山，香川，愛媛の各県で新発売。

業界で初の性別の商品「うんちガード付き男の子用パンパース」と「うんちガード付き女の子用パンパース」を日本で発売。

「レノア」の袋入り補充用製品が，ドイツの家庭用品販売店の業界での最優秀発明であると称えられる。環境保全のために，濃縮した「レノア」を袋につめ，消費者がそれを使って空になったプラスチックの容器に補充できるようにした。

型白石鹼の製法を見つけるために研究を進めた。当時すでに、白石鹼の製法は、他社によって開発されていた。P & Gはその技術を導入し、その改良を行っていた。

アイボリーの誕生には製造工程での失敗が偶然のきっかけとなった。不注意な作業員が昼休みに石鹼攪拌機を停止させなかったために、白石鹼の製造工程で、通常よりも多量の空気を含んだ石鹼が出来上がったのである。監督者は品質に問題はないということでそれをそのまま出荷した。それが「水に浮く石鹼」ということで注文が殺到したのである。

ハーレイ・トーマス・プロクターはこの新しい石鹼を売り出すに当たって、日曜日に協会で読んだ聖書の詩篇の「あなたの衣はみな没薬、アロエ、肉桂で、よいかおりを放っている。琴の音は象牙（アイボリー）の殿から出て、あなたを喜ばせる」という一節から浮かんた、「アイボリー」という名前をその商品に付けた。

P & Gの研究開発は、基礎研究によって技術を深耕していくというよりも、技術上のシナジーを重視したもので、保有している技術を利用して他の製品を開発し、その開発過程で蓄積した技術をさらに他の分野に応用する、という「イモヅル式」の研究開発である。

例えば、1911年に市場に導入されたクリスコは、ホームッキング用で最初の全植物性ショートニングであるが、ロウソクの製造技術から派生して生まれたものである。ロウソクの製造にはステアリン酸が用いられるが、その原料のラードが南北戦争の時に暴騰した。そのためそれを獣脂で代替する新しい製法が開発された。その製造プロセスを、南北戦争の終了後、ラードとラード・ステアリンの家庭用調理製品の精製にも利用するようになったのである。

油脂の製造工程では、綿花などのさまざまな種子の破碎を行う。この種子の破碎と製紙業におけるチップの破碎には共通する部分がある。製紙プロセスの研究は、1956年のチャーミン製紙工場の買収によって事業として具体化し、紙おむつパンパースの開発へとつながっていく。

P & GのR & Dの責任者であるプレイス氏によれば、P & GのR & Dの特徴は、「高レベルの科学を日常の問題の解決に適用することである。われわれはR & Dを、毎日のすべての人々のニーズに慎重に向ける。」である。

第一次世界大戦を境に、P & Gの本業である石鹼事業は大きく変化した。第一次世界大戦中に、ドイツの化学者によって界面活性剤が開発されたが、それを契機に、石鹼事業は、天然の油脂の加工から、人工的に合成された洗剤を製造する界面化学へと変化していった。

33年には、世界で最初のオールア라운드な家庭用合成洗剤、ドレフトが市場に導入された。それまでの家庭での洗濯は、固形石鹼を粉末化した粉石鹼によって行われていた。翌34年には、合成洗剤の技術を応用して、液体シャンプー「ドレーン」が開発された。ドレーンの発売にともなって、従業員が自由に利用できる美容室がつくられ、新しいタイプの研究室としても利用された。これによってもたらされた髪についての知識から、家庭用パーマメント液「リルト」が開発された。

46年には、新しい種類の燐酸化合物を含み、洗浄力がきわめて強い合成洗剤「タイド」が特許登録された。タイドは翌47年、「洗濯日の新しい奇跡」という触れ込みで、洗濯機用の強力合成洗剤として発売された。タイドの影響で、第二次世界大戦後の10年間で、洗濯機の普及率が、3%から33%へとアップしたといわれている。P & Gはパッケージングにもさまざまなイノベーションを導入した企業として知られているが、タイドにはパッケージに蛍光インキが初めて使用された。

53年には、グリームが発売され、歯磨き粉のビジネスに進出した。P & Gはインディアナ大学のジョセフ・ミューラー教授と、歯磨き粉用の虫歯予防成分についての共同研究を進めてきており、グリームはその成果であった。インディアナ大学の研究者たちが、虫歯予防に必要な成分の組合せの研究を行い、P & Gの研究員たちがその生産工程を開発するという共同作業で、歯磨き粉の研究は進められた。

1955年には、クレストが開発され発売された。クレストはフッ素（フッ化スズ）を配合した初めての歯磨き粉であった。クレストは、1959年に、ADD（アメリカ歯科医師会）からその効力についてのおismi付きを獲得し、これによって、1962年には、売上が1956年の3倍となった。

1950年には、P & Gの現在の第二位のブランドである「チアー」が市場に導入された。チアーの発売にともなう市場調査の結果から、消費者は洗剤に対して、固有の要請を持っており、それに合わせて手直しをする必要があることがわかった。このために消費者の要請ごとに、差別化されたブランドの洗剤が開発された。チアーは冷水のなかでの洗濯、オキシドールは色落ちのしない酸素漂白剤、ダッシュは低泡濃縮洗剤、ボールド3は漂白剤と軟化剤を含み、強力液体洗剤エラは油汚れをよく落とすものであった。

海外でも市場のニーズに適合させるための製品の手直しが行われた。例えば、イギリスでは、漂白と茶のしみを除くために、白い洗濯物を煮沸する主婦が多かった。そのために洗剤に漂白剤を加える必要があり、漂白剤入りの青い洗剤「ダズ」が市場に導入された。

石鹼の原料である綿実油からは、セルローズ系のリントー・パルプが副産物として発生し、P & Gはそれを外販していた。P & Gの紙製品事業への参入は、1957年チャーミン・ペーパー・ミル社の買収に始まる。チャーミン社は、ティッシュペーパー、紙タオル、紙ナプキン等の紙製品を製造販売していた。チャーミン社買収の前年の1956年に、P & Gはパンパースの原型となる赤ちゃん用紙おむつを開発していたが、チャーミン社の買収は、P & Gが紙おむつを事業化する布石となった。

赤ちゃん用紙おむつは、59年にニューヨーク州ロチェスターでテスト・マーケティングが開始され、製品名が「パンパース」と決まった。パンパースは、最初は高価格政策がとられ、1枚10セントで販売されたが、テスト・マーケティングの結果、広く受容されるためには思い切った価格引き下げが必要という判断から、1枚6セントに価格を下げられた。パンパース

と類似したコンセプトの商品は存在せず、P & Gのマーケティングによって需要が掘り起こされ、売上高は順調に伸び、P & Gの主要な事業の柱の一つとなった。

この時期に、紙製品とならんでP & Gが事業化に力を注いだのが、食品事業である。従来のP & Gの食品事業は、油脂精製技術の副製品あるいはその技術を応用した製品とそれを使用する最終製品という、本業部門に関連した製品分野に限定されていたが、60年代に入ると、既存の事業分野との関連性の低い分野へのM & Aによる参入が、積極的に行われた。

しかし57年のクロックス社の買収に対するF T Cの告発と連邦最高裁の決定を受けて以降、P & Gの関心は、買収から企業内での新製品の開発へと移った。68年には、プリングル・ポテト・チップスのテスト・マーケティングが開始された。従来のポテトチップスは、日持ちがしなかった。製造後新鮮なままで小売店に渡すために、それまでのポテトチップスの業界は、その土地その土地の零細な地方企業から構成されていた。プリングルは、同じ大きさと形に成形され、テニスボールの容器のような容れ物に入れられ、日持ちがする画期的なポテトチップスであった。

企業買収と新製品開発によって、P & Gの製品ラインは急速に増大し、70年代の終わりには、全世界で、消費財10、産業財で5つの事業部が存在するほどになっていた。このために製品概念を統合する必要性が生じてきた。76年に、CEOのエドワード・G・ハーネスは、「食品雑貨店やドラッグストアを通じて販売され、主に家庭で用いられ、購入が小単位で低価格の包装製品で、購入頻度が高く、購入サイクルの比較的短い、家庭用製品」に、P & Gの事業ドメインを絞った。

70年代は、P & Gにとっての転換期であった。国内では、洗剤、紙おむつ、歯磨き粉という3つのコアとなる領域で、これまでの事業展開の方法からの逸脱が始まった。70年代の後半になると、P & Gの関心は、高成長分野であるヘルスケア産業、内でも病院用品と処方医薬品へと向かった。

海外でも、関心は、洗剤から紙おむつへと移っていった。9年間でパン

パースは75カ国で販売されるようになった。22カ国で製造を含むすべての活動が行われ、100カ国以上の国に製品が輸出されるようになった。

P & Gの最初の衛生用品は、超吸収体タンポン「リライ」であった。タンポンはタンパックス社が80%のシェアを持っていた市場であった。P & Gは74年にインディアナ州でリライのテスト・マーケティングを開始した。リライはテスト・マーケティングの場を徐々に拡大し、消費者からの反響をもとに、材質や製法の改良をしながら、78年から全国展開が開始された。リライは順調にシェアを伸ばし、79年の時点でシェアは推定で20%に達した。

しかし80年になって、アトランタの伝染病予防本部から、超吸収体のタンポンが有毒ショック症候群（TSS）への感染率を高める疑いのあることが示唆された。リライがTSSの感染率を高めることは実証はされなかったが、CEOのエドワード・G・ハーネスは、リライの全国販売からの撤収を決定した。消費者にTSSの兆候と危険についての広告キャンペーンを行うとともに、すでに販売した製品は、全額払い戻して回収された。

83年には、ドライメッシュシートを使った新型ナプキン「オールウェイズ」が発売され、衛生用品の市場に再度参入した。アメリカでは90%の女性がタンポンを使用していたが、この外装用ナプキンの発売によってタンポンの市場はナプキンに置き換えられた。

P & Gの国際経営戦略は、ヨーロッパの市場での経験から、徐々に変化していった。1970年代の半ばになって、P & Gは、ヨーロッパの市場に対して、「ユーロマーケット」のコンセプトを採用した。ヨーロッパを一つのマーケットと考え、グローバルな計画を立てる。しかし、実行に当たっては、各地域ごとにグローバルな計画を練り直し、ローカルに実行していく、というものである。

そこから、「コア・チーム」のコンセプトが生まれた。「コア・チーム」は、ある重要な製品を取り上げて、それを画期的な方法で市場に適應させるために、テスト・プログラムを立てて、製品の改良と新しいブランドの

開発プログラムを共同で作っていくものである。

「コア・チーム」の成功例としては、洗濯用液体洗剤「ヴィジール」がある。ヨーロッパの消費者は、粉末洗剤を好み、液体洗剤にはほとんど関心を示さなかった。なぜなら、ヨーロッパで主に用いられている、前面に扉の付いているドラム型の洗濯機は、そのほとんどが液体洗剤を投入するのに適していなかったからである。

この問題にユニークな解決方法を考えたのが、フランスのチームであった。彼らは、「ヴィジレット」と呼ばれる、洗濯機の洗剤投入システムを通さないで、直接洗濯物の中心に洗剤を投入することのできる洗剤投入用ボールを開発したのである。それはプラスチックの球体で、「ヴィジール」をこの中に注入し、洗濯機の中の洗濯物の間に置く。洗濯機の回転によって、洗剤液が洗濯水の中に流れ出すという仕掛けである。

ユーロマーケットのもう一つの成功例としては、衣料用柔軟剤「レノア」がある。「レノア」は、ドイツでは、品質が高い評価を受け、市場でシェアトップの座にあった。しかしその大きなプラスチック容器が、環境保全にとって有害なのではないか、という攻撃の矢面に立たされた。

その対応策として、濃縮した「レノア」を袋に詰め、空になったプラスチック容器に、消費者がそれを入れ、水を注いで振ることによって、消費者がそれぞれ自分で「レノア」をつくり、補充できるようになった。これによって、捨てるものは袋だけとなり、環境保全に有害という攻撃をかわすことができた。

この袋入り補充用製品は、ドイツの家庭用品販売店業界で、最優秀発明であるという高い評価を受け、成功を収めたが、この成功が口火となって、全ヨーロッパで、柔軟剤と液体合成洗剤について、同じような補充用のパッケージが採用されるようになった。この成功は、グローバルな計画とローカルな実行というユーロマーケット・コンセプトによるものであるといわれている。

P & Gの日本市場への参入当初の失敗は、商品力そのものの欠陥という

よりも、石油ショックという不足の事態と、店頭スペースの確保が重要視される日本の流通における特殊事情に起因するものであった。しかしP & Gには、商品力を過信するあまりに、日本の事情を理解しようとしないうという面があり、それが傷を深くしたといえる。

日本の競合メーカーであるユニチャームは、部分的に交換し、再使用のできる紙おむつ「ムーニー」を発売し、節約家の日本人に強力にアピールするとともに、82年5月には、高分子吸収体を採用し、おしっこが漏れないで、しかも装着感のよい紙おむつを新発売し、パンパースのシェアを追い抜いた。83年8月には、花王も「メリーズ」で市場に参入し、紙おむつでの競争は激化し、90%あったパンパースのシェアは、10%を切るまでに急落した。

それまでP & Gは、高品質で価値のある商品を妥当な価格で提供することを基本的な商品戦略とし、日本においても低価格戦略は極力避けてきた。しかし下請け企業を用いてコストを下げ、収益を犠牲にして価格を下げ、シェアを拡大することによって売上高を伸ばしていく日本企業の戦略に対抗するために、洗剤においても紙おむつにおいても、P & Gは低価格戦略に走り、その結果「安売りのP & G」という有難くない名前を付けられ、当然収益も上がらず、赤字を積み重ねていった。

83年にP & G F Eが設立され、85年7月、その第一期経営三カ年計画（「一大飛躍計画」）がスタートしたが、一大飛躍計画を構成する第一の重要な戦略が、製品開発戦略であった。それまではアメリカの市場に向けて開発されたアメリカの製品を、日本のマーケットに持ってきていたものを、日本の消費者のニーズに適合した製品を開発する方向へと転換することが、この計画の第一の目的であった。日本メーカーへの対応に追われて、後手後手に回っていた商品展開を、“最高の品質、価値あるものの提供”、“よいものを出せばシェアは取れる”という考え方へ転換することが最大の目的であった。

一大飛躍計画は、88年6月に終了したが、この期には、日本での売上高

が初めて1千億円を突破し、新製品を除く既存のブランドで、初めて収益を上げることができた。パンパースもブランド・シェアでトップに躍り出した。

商品の開発は、80年代に入ってから、アメリカだけでなく、日本やヨーロッパのスタッフを混じえたチームによって行われるようになった。例えば、83年11月に発売された「タイド」(日本での商品名は、「ボーナス2000」)は、日米のスタッフの共同開発チームによって、アメリカの酵素技術、ヨーロッパの無リン技術、日本の界面活性剤技術を用いて開発され、日米両国で同時に市場に導入された。

日本での経験が商品に反映された例としては、紙おむつの改良⁽⁷⁾と生理用ナプキン「ウィスパー」がある。パンパースは、日本市場だけでなくアメリカの市場でも、80年代の半ばから、市場でトラブルに陥っていた。消費者との十分な接触が失われ、消費者が何を望んでいるのかを、P & Gはつかんでいなかった。このためにアメリカの市場でも、キンバリー・クラーク社のハグギーズにシェアを奪われていた。

85年に、国際的な背景を有しているというP & Gの優位性を生かすために、「紙製品部門国際技術調整チーム」が組織された。その目的は、国ごとのおむつの習慣の違いを研究し、技術開発を調整し、各国の市場で学んだことを共有することであった。

パンパースの改良とその製造設備に5億ドルが投入され、ニュー・パンパース、ウルトラ・パンパースと新製品が開発されていった。86年にアメリカ市場に導入されたウルトラ・パンパースは、純粋パルプを増量し、さらに高分子吸収体を使用することによって、コンパクトでありながら優れた保水能力を持ち、さらにウエストもれストッパー、通気性のよいフィットギャザーを使用することによって装着感がよいこと、包装にポリパッケージが採用されたことなど、さまざまな新しい特徴をもつ製品であった

(7) ボーナス2000の開発とパンパースの改良については、洗剤日用品経報昭和62年12月7日号、及び Schiller (1989a) を参考とした。

が、その原型は、日本の消費者のニーズに適合するために日本で開発され、85年に日本で発売された「新パンパース・コンパクト型」であった。

生理用ナプキン「ウィスパー」も日本での経験によって改良された製品である。ウィスパーの原型は、84年にアメリカの市場に導入された「オールウェイズ」である。アメリカでは、90%の女性がタンポンを使用していたが、日本では外装型が圧倒的に多かったために、オールウェイズの発売と同時に日本市場への導入の研究に着手した。

ウィスパーは、日本人の体型を考慮し、オールウェイズを小型にしたものであるが、日本女性は他人に生理を知られたくないという気持ちが強いことから、アメリカでは二つ折りのものを三つ折りにし、よりコンパクトにするとともに、封を切るときに大きな音が出ないようにミシン目をアメリカのものより細かく入れる、などの改良が行われた。発売後も、肌に当たる表面シートに特殊加工したポリエチレン素材を使用し、さらさらした使用感が長持ちする工夫がされたり、さらにその後追加された商品「ウィスパープラス」では、横モレ防止サイドガードという羽根状の部分が追加されている。

ウィスパーは、発売1年後に14%、2年後に24%、3年後に25%のシェアをとるヒット商品となったが、その経験は、アメリカの市場で「オールウェイズ」の改良にも生かされた。P & Gは、アメリカではタンポンの市場からは撤退し、外装型ナプキンに特化した。

80年代に入り、P & Gは、石鹸、洗剤、紙おむつ、歯磨き、などの主力製品の分野で、コルゲート、リバー・ブラザーズなどの新製品攻勢に押されてシェアをダウンさせ、87年の創立150周年を迎えるに当たって、大幅なリストラクチャリング（事業の再構築）を余儀なくされ、その特別損失のため、87年には、大幅な減益となった。しかし、洗剤、歯磨き粉、紙おむつでの相次ぐ新製品の発売によって、シェアは回復し、受上高は10%、利益は11%の増となった。この新製品攻勢には、日本を初めとした世界各国の市場での経験が生かされた。研究開発と製品開発のグローバル化が、

P & Gのリストラの原動力となった。

P & Gの研究開発の特色は、アメリカでのマーケティング活動に先導されるものであったが、それに世界各国での経験がミックスされ、研究開発のグローバル化と同時に、国ごとに適合した製品を開発する能力が大幅にアップした。

今後のP & Gの研究開発において、日本子会社の果たす役割は大であると考えられている。89年8月に発表された、神戸市六甲アイランドへの日本本社とテクニカルセンター建設構想においても、テクニカルセンターには、基礎研究とアジア・太平洋地域向けの製品の開発と、世界のP & Gグループの全事業分野におけるパッケージの開発への参画が予定されている。

参 考 文 献

- Bartlett, C. A. & Sumantra Ghoshal, 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990)
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博, 1983. 『日米企業の経営比較』日本経済新聞社.
- 加護野忠男, 1988. 『組織認識論』千倉書房.
- 岸 永三, 1989. 『検証 外資系企業—日本における成功戦略—』日本能率協会.
- 野中郁次郎・陸 正編著, 1987. 『マーケティング組織 その革新と情報創造』誠文堂新光社.
- Porter, M. E. ed., 1986. *Competition In Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press. (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989)
- ポーター, M. E. 1988. 「国際競争パターンの変化」, D. J. ティース編著, 石井淳蔵・奥村昭博・金井壽宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳『競争への挑戦—革新と再生の戦略』白桃書房.
- Quinn J. B., T. L. Doorley & P. C. Paquette, 1990. "Technology in Services: Rethinking Strategic Focus," *Sloan Management Review*, Vol. 56 Winter.
- Schiller, Zachary, 1988. "The Marketing Revolution at Procter & Gamble," *Business Week*, July 25, pp. 48-50.
- Schiller, Zachary, 1989a. "P&G Goes Global by Acting Like A Local," *Business*

Week, August 28, pp. 40.

Schiller, Zachary, 1989b. "P&G's Worldly New Boss Wants A More Worldly Company," *Business Week*, October 30, pp. 36-37.

The Editors of Advertising Age, 1988. *Procter & Gamble The House that Ivory Built*, NTC Business Books, U. S. A..

角田隆太郎, 1987. 「外資系多国籍企業の日本参入戦略」, 六甲台論集, 第34巻 第1号.

角田隆太郎, 1988a. 「多国籍企業の環境適応と組織学習—ゼロックス社の事例をもとにして—」, 六甲台論集, 第34巻 第4号.

角田隆太郎, 1988b. 「多国籍企業の環境認識と環境適応—理論的モデル—」, 広島経済大学経済研究論集, 第11巻 第4号.

上野 明, 1988. 『アメリカの大企業』中公新書.

山岡 清, 1988. 「日用品業界の巨人・P & Gが経営戦略を大転換」, 国際商業, 第21巻 第11号.

吉原英樹・和田充夫・石田英夫・古川公成・高木晴夫・鈴木貞彦, 1990. 『グローバル企業の日本戦略』講談社.

〔付記〕

この研究は、平成元年度の広島経済大学特定個人研究助成を受けて行われたものである。記して感謝する。