

在日外資系企業の経営

——P&Gファーイーストの事例——

長谷川 礼

- 1 巨額の累積赤字：P&Gサンホーム時代
 - 1-1 成熟市場への参入
 - 1-2 新たな市場創造
- 2 日本市場における事業再建計画
 - 2-1 組織強化に向けて
 - 2-2 製品開発プロセスと流通チャネルの改革
- 3 グローバル規模での効率性追求
 - 3-1 米国本社業績低迷
 - 3-2 米国本社における流通改革
 - 3-3 日本市場における新取引制度の導入
- 4 P&Gファーイーストにみる経営進化の方向性
- 5 結びに代えて

1 巨額の累積赤字：P&Gサンホーム時代

P&Gは米国を代表する日用雑貨メーカーである。1999年6月期のグループ全体の売上高は381億2500万ドルであり、日本子会社であるP&Gファーイーストの販売高はそのうち約5%を占める。1972年11月、初めて日本市場への参入を果たしたが、当時の外資規制を回避するため、日本企業との合弁事業としてスタートした。P&Gの出資比率50%、日本側は日本サンホームと伊藤忠商事が出資し、P&Gサンホームを設立した。76年、紙おむつパンパースの輸入業務を行う100%出資子会社、日本P&Gを設立した。77年220億円に達したP&Gサンホームの赤字は、それを補填するために必要な増資60億円をP&Gが一社で提供することで、78年7月にはP&Gサンホームを100%出資子会社とした。1984年3月、それまでの累積債務を清算し、再出発の覚悟を示す新会社設立に踏み切った。P&Gサンホームと日本P&Gを解散し、P&Gグループの海外事業を統括する米国P&Gインターナショナルの日本子会社としてP&Gファーイーストを設立した。

本稿では日本市場参入以来のP&G日本子会社の経営方針を概観する。同社の事業展開に即して次の3期に区分する。第一期はP&Gサンホーム時代で、日本市場での事業の失敗により巨額

の赤字を計上した時期である。第二期はP&Gファースト時代に入り、日本での事業の建て直しの第一歩として、製品と流通の改革に着手した時期である。この時期、P&Gは日本子会社をP&Gグループ全体にとっての重要な戦略拠点のひとつと位置づけた。90年代に入ってからP&GはITを駆使した業務の世界的標準化により、グローバルな組織効率を高める方向性を明確にしている。日本では96年以降、ECR活動を通じて対外的な関係の再構築に本格的に取り組み始めた。

1-1 成熟市場への参入

P&Gが日本市場参入にあたり最初に導入したブランドが、アメリカの洗濯用洗剤市場でシェア第1位の自社ブランド、タイドにつぐ、第2ブランド、チアーであった。当時日本の洗濯用洗剤市場は花王、ライオンという2大メーカーといくつかの中小規模のメーカーが競争しており、既に成熟市場であった。これら日用雑貨メーカーは、P&Gの参入に対するさまざまな備えを進めていた。吉原（1990 p.277）はP&Gの参入による最大の受益者は日本メーカー、特に花王であったとしている。P&Gの日本市場参入を引き金として、さまざまな経営改革に着手し、単なる日本の1メーカーから世界企業への仲間入りを果たした。花王は販社制度の導入、P&Gで生まれたブランド・マネジメント制の採用¹⁾、業務の垂直的統合の推進、情報改革などに着手した。また、P&Gが日本市場へ導入する可能性のある製品カテゴリーにおける先行参入を進めた。たとえば、歯磨き粉であれば、P&Gのクレストが当時虫歯予防効果をうたい成功していたため、花王は虫歯予防を訴求ポイントとした歯磨き粉としてハローを新発売した（ライオン 1995 p.45）。

通常、日本に参入する外資系メーカーはニッチ戦略をとることが多く、例えば、ネスレのインスタントコーヒーのように長期間にわたり、少数の強力ブランドを堅持するケースが一般的である²⁾。そうした中で国内メーカーの競争がとりわけ激しい成熟市場に参入することは、結果から見ればP&Gといえども容易ではなかった。この時期、P&Gサンホームの事業に関する重要な意思決定はアメリカ本社で行われていた。各国で成功体験を重ねてきたP&Gは外国での前例に基づいた意思決定が中心でチアーの導入を決定したことは、日本の競合メーカーと主力分野において、自社の第2ブランドで十分に競争できるという自負の現れであった³⁾。

チアーは「アメリカから上陸した画期的な洗剤」という位置づけで発売開始した。導入初期の73年の主要3社の日本市場における洗濯用洗剤のシェアは、ライオン、花王、P&Gの順に、40.1%、12.6%、1.9%であったが、85年のそれぞれのシェアは39.9%、12.6%、8.2%であった。P&Gは79年に当該期間最高の12.6%を占めたあと、シェアは低下し続けたにもかかわらず、ライオン、花王は基本的にシェアを維持した。P&Gのシェア増加は洗剤の目玉商品化による値崩れで、価格差別化ができなくなった中小メーカーのシェアを奪った結果であった（ライオン、1996a, p.57）。

この時期、P&Gが抱えていた重要な問題の1つは流通チャネルの不整備であった。日本市場への参入は日本サンホームとの合弁事業としてスタートしたが、もともと日本サンホームは花王やライオンといった企業に対抗するために中小メーカーが合併して誕生した企業であったため、花王やライオンに対抗できるブランドや流通網をもっていなかった。それにもかかわらず、P&Gサ

ンホームは日本サンホームの取引先卸をそのまま継承せざるをえなかった。また参入当初、P&Gが流通に対する日米の商慣行の違いを無視したことも障害となった。たとえば、日本ではたとえスーパーなど量販店との商談であっても卸が仲介し、メーカーとの直接取引は卸業者と行うため、店頭での売り出しやキャンペーンの支援名目のさまざまなりべートの支払いなども、卸店に対して支払われた。それに対し、アメリカでのP&Gは70年代にはすでにスーパーなど量販店との直接取引が全体の90%を占めており、スーパーでの棚取りが何よりも重要であった。そうした背景もあり、P&Gサンホームは米国本社とのやり方に倣い、直接スーパーにさまざまな名目の現金を支給することがあった。さらに大量のTVコマーシャルにより製品知名度は高まりつつあったため、チアーはスーパーにとって格好の目玉商品となった。

日米の経営戦略の違いとして、日本型のプッシュ戦略と米国型のプル戦略が知られているが、P&Gは典型的なプル戦略の信奉企業である。P&Gサンホームはプル戦略の実践として、大規模なサンプリングやTVコマーシャルなど多額の資金を投入して直接消費者にアピールすることを試みたが、少なくとも当時まだ日本の消費者の間でチアーは洗濯用洗剤として十分な機能上の製品差別化がされず、ブランド・ロイヤルティが形成されるにいたってはなかった。そのため消費者の強いブランド・ロイヤルティに依拠するプル戦略にはおのずと限界があった。ブランド・マネジメント制は製品差別化を基本とするが、洗剤は次節で述べる紙製品と比べ、製品の機能上の差別化が困難である。

1-2 新たな市場創造

P&Gは参入当初、既存の巨大成熟市場だけではなく、新たな市場創造の可能性も探った。しかしながら、オーブンや乾燥機が普及していなかったにもかかわらず、ケーキミックスや衣類乾燥機用の静電気防止剤などをテスト販売の対象としたことは、日本市場に関する決定的な理解不足、あるいは基本的な消費者調査の欠如以外の何ものでもない。合弁でのスタートであり、日本人の従業員を多数抱えていたにもかかわらず、基本的な理解がなされなかったことから、当時組織内部でも意思疎通がうまくいっていなかったことがうかがわれる。内部的な問題としては、従業員の経歴、出自が多様であったため、全員が共有できる企業としての価値観の形成が困難であり、組織としての求心力がなかったことが指摘される。また、アメリカ本社のやり方をできる限り踏襲することが成功を確実に保証すると考えていたため、社内のさまざまな提案も本社あるいは他国の子会社で成功の前例がある場合に採用される確率が高く、日本子会社の従業員に対して真の創造性が問われていたとは言えない。

パンパースの日本市場への導入も、実質的にはほぼゼロからの市場創造であった。76年設立のP&G100%出資子会社である日本P&Gは、アメリカ製パンパースの輸入業務のために設立された。77年発売開始されたパンパースは、2年間で100億円の売上高に達し、約90%のシェアを占めた。販売に関しては、既存の薬局というチャネルではなく、P&Gサンホームが販売業務を行い、日用雑貨の販売網を利用したため、消費者への露出も圧倒的に広がった。大量のTVコマーシャル放

映と大規模なサンプリング、とりわけ産院経由で新生児の母親を対象に実施したサンプリングは効果的であった（ライアン, 1996b, pp.76-78）。

しかしながら、高シェアも長くは続かなかった。81年7月にはユニチャームのムーニー、83年11月には花王のメリーズといったブランドが市場に投入された。特にムーニーは当時のパンパースの欠点を補い、パンパースと差別化することを目指して開発された製品であった。したがって、発売当初のムーニーはパンパースより高品質かつ高価格であった。それにもかかわらず消費者の支持を得られた一因として、当時、紙おむつはまだ日常的に広く利用されていたわけではなく、夜や外出時だけの利用など限られていたため、価格より品質を求める消費者が少なくなかったことがある。その後、紙おむつ市場が拡大するに従い、ユニチャームは低価格ブランドであるマミーポコを導入した。これによりムーニーとメリーズは高価格、高品質、マミーポコは低価格普及品と位置付けられ、パンパースはその中間に位置することになり、市場拡大に伴う消費の二極分化の中で、パンパースはシェアを急速に失っていった。85年には、パンパースのシェアは1桁台まで低下した。

以上のようなP&Gサンホーム時代の失敗の最大の原因として、ライアン（1995, p.36）は市場調査の欠如を挙げ、それに関連して以下の3点を指摘している。まず、日本に参入した1972年当時の状況であるが、P&Gは当時すでにいくつかの海外市場で成功を収めていた。しかしながらそれらは十分に事前調査をして、周到的な準備を重ねた結果ではなかった。戦前のカナダ、フィリピン、インドネシアなどへの海外進出では、原材料確保を主な目的としていたため、消費者に関する調査は必要なかった。戦後は西ドイツ、イギリス、フランス、イタリアなど市場開拓を目的とした海外進出であったが、文化的類似性が高く、生活水準の格差も比較的小さい地域であった。また現地にすでに強力なメーカーが存在したため、周辺商品から導入開始し、徐々に地歩を固めていった。したがって、事前に十分な市場調査をしなかったにもかかわらず、大きな困難に直面することもなく目的を達成することができた（ライアン, 1996a, p.55）。

市場調査を重視しなかった第二の要因として、欧州への進出が本格化したその時期のP&Gの海外事業方針が影響した。その方針とは、アメリカで成功した手法は科学的かつ普遍的であり他国でも通用するはずであるため、アメリカの組織にできるだけそっくりのものをつくるのが他国での成功の秘訣であるというものであった（ライアン, 1995, p.36）⁴⁾。

調査に関する第三の指摘として、P&Gは当時からアメリカでは数字をベースにした科学的マーケティングの企業として知られており、新製品導入の際には必ず地域限定のテスト販売を先行していた。しかしながら日本においてはテスト販売は形だけは実施されても、その結果が製品改良に反映されることはなく、むしろ競合他社に類似品開発の時間を与えただけであった⁵⁾。こうした状況について当時のP&Gの海外子会社はマーケティング企業ではなく単なる販売会社にすぎなかったと記している（ライアン, 1995, p.39）。

以上、チアーとパンパースの失敗は、製品差別化の観点から対照的である。洗剤は機能上十分に差別化することができなかつたゆえに、チアーは小売店の目玉商品化してしまい、目玉商品化

でシェアを稼いだといえる。しかしながら紙製品は洗剤と比べ、消費者に対し機能上の差別化が容易な製品である。その機能上の差別化の容易さを巧みに利用して、逆に日本の競合メーカーはP&Gのシェアを奪うことに成功した。日本メーカーの製品開発に関するスピードとその質的なレベルはP&Gの予想をはるかに超えるものであった。P&Gサンホームにとって、成熟市場であり機能上の製品差別化の難しい洗剤市場と、新規市場で製品開発の余地が残されており、消費者にとっての機能上の製品差別化が比較的容易な紙おむつ市場において、基本的に同一のマーケティング戦略を採用したこと、その背景には米国でのそれまでの成功に裏付けられた自社のマーケティング手法に関する本社の自負があったことが第一期の失敗の原因であったといえよう。

2 日本市場における事業再建計画

2-1 組織強化に向けて

P&Gサンホーム時代の苦境はP&Gに対して、日本市場から撤退するかあるいは事業の建て直しに本腰を入れるか、二者択一の選択を迫っていた。撤退の可能性について一貫して否定していたP&Gは、1984年3月、P&Gサンホームと日本P&Gを清算、P&Gグループの海外事業を統括する米国P&Gインターナショナルの日本子会社としてP&Gファーイーストを設立した。これにより3階層離れていた米国本社での意思決定者までの距離は一挙に短縮された。

P&Gファーイーストは組織強化と事業再建への足がかりとして、1985年7月、第一次3ヵ年計画である「一大飛躍計画」に着手、組織の合理化、製品開発プロセスと流通チャネルの改革を断行した。続いて1988年7月より第二次3ヵ年計画として「頂点達成計画」、1991年7月から95年6月まで、新4ヵ年計画「拡新創和計画」を行い、新製品の投入、既存製品の改良を相次ぎ実施した。また環境に配慮して、競合メーカーに先駆けて詰換用洗剤、再生紙利用パッケージなどを導入した。

中でも、88年6月に完了した「一大飛躍計画」はP&Gファーイーストにとって転機となった。パンパースが88年、紙おむつ市場でトップシェアを回復、また生理用ナプキンウィスパーを新発売に成功した。P&Gファーイーストの販売額は3年間で3倍に伸び年商1000億円に達した（吉原，1990, p.238）。87/88会計年度の決算で日本市場参入以来初めて、利益を計上した。1986年春には、東京証券取引所外国部に上場した。また89年には、「暮らし広がる世界の品質P&G」をキャッチフレーズにCI活動を開始し、企業イメージの向上を目指した。

80年代後半には米国本社で企業買収が相次いだ。85年リチャードソン・ヴィックスを買収することで、日本市場で好業績を誇っていたヴィックスの日本子会社をP&Gファーイーストに統合、スキンケア商品、シャンプーなどヘルス&ビューティケア・カテゴリーの拡充を図った。91年4月、P&Gはマックスファクターを買収した。マックスファクターはアメリカでは低廉化粧品という企業イメージが強く、売上の75%は海外市場であった。特に日本市場での販売高は当時300億円にのぼり一万店のチェーン店を有し、高級化粧品としてのブランドイメージを確立していた。

そのためこれは日本市場向けの買収とさえいわれた。日本ではヘアケア製品などビューティー部門をマックスファクターに委嘱し、相乗効果をねらった組織改革が行われた。

2-2 製品開発プロセスと流通チャネルの改革

前述のようにそれまでは日本市場においてもアメリカ同様、形式的には一定期間にわたる市場調査はしていたものの、その結果として日本市場向けに製品が改良されることはなかった。しかしながら、紙製品は機能上の製品差別化がしやすく、消費者は一度使用することで機能的な優位性を実感できるため、P&Gが得意とする大規模サンプリングが有効である。P&Gファーマーイーストは紙おむつ、生理用ナプキンに関して徹底的な消費者テストを実施し、その結果に基づいて日本向けに大幅な改良を加えた。

パンパースに関してはムーニーやメリーズに対抗できる製品、消費者がサンプリングにより機能上の優位性を認識できるレベルの品質をもつ製品を開発することが至上命令であった。1985年に市場に導入された新パンパースの日本での開発期間は8ヵ月であり、それまでのアメリカの開発期間を大幅に短縮した。日本向けに改良された新パンパースを原型として、本社P&Gはアメリカで当時の紙おむつ市場での失地回復を果たした。吉原（1990, pp.272-273）は日本発のイノベーションが本国に逆移転され、成功を収めたというこれまでにはなかった経験により、P&Gファーマーイーストは単なる海外子会社から、戦略拠点へと役割を大きく変えたと指摘している⁶⁾。

また1986年7月、テスト販売を開始し、88年には全国販売を完了した生理用ナプキンウィスパーは、アメリカではオールウェイズというブランドであるが、米国での発売開始とはほぼ同時に日本でも大規模な消費者テストを実施、日本市場向けに大幅な製品改良を加えた。それまで40%前後のシェアで市場を二分していた花王とユニチャームのシェアを奪って、全国発売の開始初年度に20%シェアを獲得した（鈴木, 1996, p.127）。

日本を世界の戦略拠点の一つと位置付けたP&Gは、神戸に日本本社とテクニカルセンタービルを建築、93年5月竣工した。本社研究所の機能を一部移転し基礎研究に携わるほかに、アジア、太平洋向けのパッケージ開発を担当する。現在、P&Gは売上高の50%が米国以外の市場からであり、世界12ヵ国にあるテクニカルセンターでは研究員約8500人が働き、年間約17億ドルを研究開発に投資している。神戸のテクニカルセンターは約650人の研究員を擁し、アジア最大規模である。イノベーションネット（Communities of practice）など研究員のグローバルなアイデア交流を図り、創造性を発揮できるさまざまなしくみを構築している（『Business Research』1999年11月, pp.60-69）。

1986年7月、流通チャネル改革に着手、中核代理店制度を採用することが決定された。当時数百あったP&Gの卸店のうち、何社かの最重要中核店を含む125社を中核店とし、最重要中核店に対しては、主要小売店へのP&G商品の流通販売権を与えた。88年7月、パンパースに日本国内ではじめてオープン価格制を導入した。納入価格を5%引き上げ、リベートを廃止、希望小売価格を設定しなかった。これにより従来薬局系小売店に有利とされていた価格体系が、量販店との間

で同一になった。また91年4月、中核代理店との間で工場直送奨励金の新設、および配送効率化奨励金の変更の2点を伴う新しい取引制度を採用した。これは定期配送によるコストダウンという配送の効率化を図ることが目的であった(鈴木, 1996, pp.129-149)。以上、効率性、透明性、公平性という方向性を目指して一連の改革を行った。

3 グローバル規模での効率性追求

3-1 米国本社の業績低迷

1985年、P&Gの売上は4.7%増であったが、税引き後利益は28.3%減少し、それまで28年間続いた増益にストップがかかった(鈴木, 1996, p.58)。業績不振の原因としては第一に主力分野である日用雑貨部門の伸び悩みがある。例えばアイボリー120年、タイド55年、クレスト45年、パンパス40年などを含むP&Gの長寿ブランドは、新味に欠ける面は否定できず、また最近では大手小売業によるPB商品の攻勢に売上が低迷している。戦略的同盟を締結し協力関係を深めてきたウォルマートはすでにペットフード、クッキー、シャンプー、リンス、石鹸、家庭用クリーナーなどのPB製品を販売している。1999年には、P&Gのタイドに似たオレンジ色の箱入り洗剤をPBブランドとして発売開始したが、アメリカでの洗剤市場で20%のシェアを占めるウォルマートだけに、その影響は過小評価できない(『国際商業』2000年4月, p.130)。

成長の柱として期待される健康食品部門であるが、近年唯一の画期的技術革新の成果とされる脂肪代替効果のあるオレステラも実際の製品化の段階でつまづいている。売上の約1割を占める食品部門の低成長により、97年12月ケーキミックスのダンカン・ハインツを売却した。また、85年リチャードソン・ヴィックス、89年ノクセル、90年オールドスパイス、91年マックスファクターと相次ぐ買収により規模拡大を図ってきた化粧品部門も業績が不透明である(『国際商業』1998年12月, pp.30-31)。

買収による組織の肥大化と一般管理費の増大、それに伴う収益構造の悪化により、P&Gは1993年、当時のCEOアーツト氏の指揮のもと全世界で10000人を超える人員削減と30カ所の工場を閉鎖する大規模なリストラを断行した。1995年7月経営幹部の大幅な異動があり、CEOアーツトが退任、ペッパーCEOが就任した。ペッパー氏は当時アメリカと国際事業に分かれていた組織を、北アメリカ、ヨーロッパ・中東およびアフリカ、アジア、ラテンアメリカの世界4地域制へ移行した。

1999年1月、ヤーガー氏がCEOに昇進したが、これは85年7月に開始した日本市場での3ヵ年計画「一大飛躍計画」を成功に導いた功績が高く評価された結果の、異例の昇進であった。アーツト氏の経営スタイルを引き継ぐと言われるヤーガー氏は、まず世界4地域制から洗剤・クリーニング製品、化粧品、医薬品、食品・軽飲料、ベビー用品(紙おむつ)、生理用品、ティッシュ・タオルの7製品カテゴリーの製品事業部組織へと変更した。製品別組織への移行の目的は、意思決定のスピードアップ、新製品のグローバルな開発と販売態勢の構築である。これは80年代後半

米国で始まったカテゴリー・マネジャー制をグローバルに踏襲するものであり、製品カテゴリーの担当者である執行副社長が全世界の利益責任を持つ（『国際商業』1998年12月, pp.28-29）。この組織改革に伴い、93年に続く2度目の大規模なリストラ計画、10工場の閉鎖、従業員の13%にあたる15000人の人員削減計画が発表された。

また、P&Gの今後の発展の可能性としては、アジア、ロシア、東欧、ラテンアメリカの新興市場への地理的展開と、独占禁止法の対象外の分野での企業買収による成長が有力と指摘されている（『国際商業』1998年12月, p.33）。こうした状況下で、ヤーガー氏は異業種を対象とする大型企業買収への関心を表明したり、大規模なリストラ計画を発表するなど、矢継ぎ早に改革方針を打ち出したが、それは株価の大幅な下落を招き、ヤーガー氏は2000年7月1日でP&Gを去ることとなった。

3-2 米国本社での流通改革

米国本社における抜本的な流通改革の必要性は、小売店が規模の拡大に伴い交渉力を高め、メーカーに対してさまざまな要求を提示し始めたことに一因が求められる⁷⁾。1987年、P&Gはウォルマートとの間に後に戦略的同盟とよぶ契約を締結した。各分野の担当者の交流、販売・在庫データの把握、本部を通さない各店舗への自動在庫補充（CRP：Continuous Replenishment Program）システムの開発などを実施した。また同年、組織の改革を行い、ブランド・マネジャーを統括するカテゴリー・マネジャーを置いた。カテゴリー・マネジャーは製造、設計、購買、流通各部門の代表者と共同作業を行う。また小売店との交渉にあたり、取引に決定権を持つプロダクト・サプライ・マネジャーが設けられた（鈴木, 1996, p.64）。

1991年秋から、P&Gはウォルマートとの間でEDLP（everyday low price毎日安売り）というコンセプトを導入した。高付加価値製品を適切な価格で提供し、ブランド・イメージを維持することを目的とする。消費者の選択を容易かつ合理的にするためのブランド・バリエーションの大幅な絞り込み、広告費の削減と同時に、複雑化、肥大化する各種トレードディールの段階的な削減、廃止、年間取引量に基づく取引価格の事前設定などが実施された。この改革により営業員は価格をめぐる交渉から開放され、小売店と共同で地元の要求に合ったキャンペーンを企画し、より消費者に直結した仕事ができるようになったとされる（『国際商業』1997年5月, pp.68-71）。これを契機としてP&Gはアメリカにおいて、以下に見る一連のECR（Efficient Consumer Response）活動を開始した（『日経ストラテジー』1999年12月, p.35）。

上述の改革に対し、当初はトレードディール廃止に対する抗議行動として一部小売店はP&G製品のボイコットに踏み切った。P&Gは92年6月、BDF（Brand Development Fund）を設け、業績に応じたアローアンスを提供し、こうした小売店に対応した。BDFとはメーカーから直接小売店に支払われるプロモーション支援金およびその取引制度をさし、①得意先間の公平性の実現、②ファンド基準の設定の透明化、③販売促進活動の実績に基づくサポート、④全カテゴリーへの適用を骨子とする。BDFはブランド・ロイヤルティのみならず、小売店の差別化を行い、ストア・ロ

イヤルティの構築を企図するものである（『国際商業』1997年2月, p.57）。93年2月にはパンパース、タイドといった主力ブランドを含む全体の70%にEDLPが適用された。

94年にはさらに全体の30%の製品に対しトレードディールやアローアンスの廃止と同時に、小売希望価格自体を引き下げる新価格体系を採用した。これに対しては、「毎日安く」という自社の方針と一致するという理由で、ウォルマートや大型量販店は歓迎したが、スーパーはP&Gの価格支配につながるとして反発した（鈴木, 1996, pp.73-74）⁸⁾。いずれにしてもアメリカではP&Gは70年代すでに小売店との直接取引が全体の90%に達していたので、こうした一連の流通改革は取引相手の変更を伴うものではなく、基本的には取引条件の変更のみであった点が日本の状況とは異なる。

3-3 日本市場における新取引制度の導入

日本では前述のように1986年より中核代理店制度を導入し取引先の絞込みを行ってきたが、90年代後半、ECRの段階的導入を開始した。「効率的な消費者への対応」と訳されるECRは、組織内部のさまざまな業務および製品の物流から販売までの一連の流れを効率化して、消費者に合理的な価格で優れた製品を提供することを目的とする。ECRは以下の3つの構成要素からなる（『日経情報ストラテジー』1999年12月, p.39）。

- (1) SCM (Supply Chain Management)
- (2) CRM (Customer Relationship Management)
- (3) ERP (Enterprises Resources Planning)

まず、第一のSCMであるが、流通プロセスの無駄をなくすために、日本では1996年から、本社の方法をモデルとして本格的なサプライチェーン構築に着手している。96年、EDLP、97年1月にはBDFを導入した。97年3月、業界レベルでITを活用することに賛意を表明し、業界VANであるプラネットに資本参加した。当時のECRプロダクト・サプライ・マネジャー、神川氏は日本でのCRP（自動在庫補充）展開について次のように説明した（『流通ネットワークキング』1998年12月, pp.15-17）。IBM/プラネットと日用雑貨業界のメーカー、卸売業者数社でCRPのパイロットテストを実施、その結果を踏まえて1998年10月よりメーカーとの直取引を推進している平和堂の日用品センターのCRPに参加を決定した。CRPとはメーカーまたは卸売業者が小売店の販売データに基づいて自動的に必要量を補充する仕組みである。EDIを通じた受発注プロセスの標準化と簡素化を促すことで、運用コストを低減しながら業務の効率化・顧客サービスの向上と同時に在庫削減やキャッシュ・フローの向上を実現することを目的とする⁹⁾。

1999年10月、さらに取引制度の大幅な変更が行われた。最低発注単位を従来の20ケースから100ケースに引き上げ、メーカー出荷価格を公表し、発注量やEDIへの対応などの条件を満たすことによって一定の値引きを提供する新価格制度を導入した。中央物産、パルタックなど60社の卸はすべてこの体系に移行した。POS情報の提供という付加的条件を満たせば、卸店と同じ条件で小売店との直接取引にも応じる¹⁰⁾。さらに新価格制度では流通過程のさまざまな機能を分離

し、それぞれにかかるコストを算出、提示した。取引先がそれらの中から特定機能を選択すれば、機能に応じたサービスとコストが追加される。取引相手に関する公平性、取引条件の透明性を確保することが新取引制度の特徴である（『2020AIM』2000年3月、pp.58-59）。これにより、直接取引が可能な広域チェーンをカバーする大型小売店とそれ以外の小売店に二極分化するという予想もある。将来的にはケース単位ではなく、車両単位に移行する計画のため、全面的なEDI化を目指している（『激流』1999年10月、p.53）。

第2のCRMとはインターネットや小売店との情報共有により、消費者との距離を縮め関係を強化することを目指す。POSや顧客情報を活用しながら店舗ごとの特性に合わせ、他社製品も含めた商品カテゴリーの品揃えを最適化するカテゴリー・マネジメントが中核にある。そのために96年に日本ではまず、販売組織を従来の地理的な区分から流通チャネル別に変更し、CBD（Customer Business Development）とした。カスタマーチームが小売店と共同で、標準化した「ビジネス・クエスションズ」と呼ぶ質問表に答えながら販売戦略を明確化し、具体的な店作り、単品ごとのコスト管理などに結び付けている。

最後にERPであるが、業務プロセスを標準化し、世界レベルでシステムを統合することで、社内業務にかかるコストを削減する。まず95年に、P&Gファーストの受発注機能を米国シンシナティのデータセンターのホストコンピュータに移した。その後、ERPパッケージのデファクト・スタンダードといわれているドイツのSAP社のERPパッケージ、R/3によるシステムの再構築に着手した。日本では95年に会計システムを稼働させ、現在会計情報の95%を処理している。97年には資産管理、製造工程管理、99年には倉庫管理、原材料管理や原価計算モジュールを含む生産システムを追加した。今後は受発注システムや人事、受給計画システムをR/3システムに移行する計画である¹¹⁾。

4 P&Gファーストにみる経営進化の方向性

国際企業の組織構造と組織能力は地理的条件や歴史的條件に左右されるとして、バートレット＝ゴシャル（1989）は国際企業をアメリカ企業に多いインターナショナル型、ヨーロッパを中心に発達したマルチナショナル型、戦後日本企業の国際化に伴い出現したグローバル型と類型化した。その上で近年のグローバル化の進展により、これらの組織は一定の方向に収斂していく傾向が認められ、それを新たな国際企業組織の出現であるとして、トランスナショナル型組織と呼んだ。

インターナショナル型とはバートレット＝ゴシャル自身がP&G、GEなどをその典型例としてあげているように、本社組織のレプリカをつくることを外国市場参入の際の常套手段とし、親会社が獲得、蓄積する知識と能力を世界的に広めて適応させていく組織である（バートレット＝ゴシャル、1990、p.20）。これは、P&Gサンホーム時代の経営に特徴的である。

それに対し、トランスナショナル型とは本社、子会社を問わず、世界中の拠点でそれぞれ異なる

る経営資源を有し、異なる役割に特化、専門化した上で、相互依存関係にあるグローバル規模の統合ネットワークを構築している。各拠点の役割は、現地市場の戦略的重要性と現地組織の能力レベルという2つの基準に応じて、戦略リーダー、貢献者、ブラックホール、実行者の4タイプに分類される。技術革新や研究開発はこの相互依存関係にあるネットワークを利用して行われ、システム全体を統合する柔軟性のある調整プロセスが重要な役割を果たしている。トランスナショナル型組織とはいわば、グローバル企業的な競争戦略能力、マルチナショナル企業的な対応力、インターナショナル企業的な情報収集力を併せ持つ組織であり（バートレット＝ゴシャル、1990, p.289）、分散、専門化、相互依存をキーワードとする。

P&Gファーマーの河本氏は近年のP&Gの変化の方向性について、次のような内容のコメントをしている。P&Gグループ全体としてコア・コンピテンスを推し進め独自の技術を開発すること、各テクニカルセンターでの技術開発の集約化と特化によりイノベーションのスピードを速めること、ブランドを絞り込み、ワールドブランド戦略によりスケールメリットを享受することを目指す（『経済人』1998年10月, pp.45-47）。この方向性は技術開発の集約化と特化、統合ネットワーク構築によるワールドブランド戦略というトランスナショナル型組織への転換と軌を一にする。

日本子会社との関連においては紙おむつ、パンパースの製品改良をあげることができる。現地市場の戦略的重要性については、P&Gはサンホーム時代の教訓として日本の消費者の要求レベルの高さは世界に比類ないとの結論に達した。また優れた製品開発力を有する競合メーカーが存在する。とりわけ消費者にとって機能上の差別化が容易な紙製品の開発に関しては、日本市場は戦略的重要性が高い。組織能力レベルに関しては、テクニカルセンターを設置し日本子会社の開発能力を高めることで、日本子会社に紙製品開発における戦略リーダーとしての役割を与えた。したがってこの時期の日本市場向けの製品改良は、マルチナショナル企業的な意味での現地化とは性質が異なり、紙製品に関しては日本子会社を世界レベルの戦略拠点かつテスト市場とし、グローバルブランドの開発を進めている¹²⁾。

次にトランスナショナル型組織のもうひとつの特徴、システム全体を統合する柔軟性のある調整プロセスについてであるが、P&Gが目指すグローバルな調整プロセスのひとつとして、ECRの世界規模での導入をあげることができる。ECRにはIT化が不可欠であり、さまざまな業務を世界的に完全に標準化、電算化することによるコスト削減効果が重視されている。

70年代にすでに取引全体の90%がスーパーとの直接取引であった米国P&Gは、ECR導入により小売店と結ぶ自社の物流網を大幅に効率化した。P&Gファーマーの取引相手は現在、60社の大手卸業者である。1999年10月に日本で新取引制度を導入するにあたり、P&Gはメーカー出荷価格を純粋な製品価格として設定することで、製品がメーカーを離れた時点から店頭までの物流については、メーカー、卸、小売を問わずそれを担う主体が、独自の創意工夫で改善することが業界全体の物流の効率性を高めると説明している。事実、日用雑貨卸業者の間ではメーカーと大手小売業の直接取引の増大は必至であるとの見方もあり、吸収合併による規模の大型化、IT化の推

進による効率化、小売店に対する営業支援活動の拡充、配送や集荷など機能ごとに料金を積み上げる「メニュープライシング」方式の導入をすすめている。

5 結びに代えて

以上見たように、P&Gは製品開発に関しては、インターナショナル型からトランスナショナル型へという基本的な方向性で組織変更を目指している。しかし同時に、IT化の進展と表裏一体であるとはいえ、本社主導で調整システムの導入をグローバルに推進し、日本市場においても先進的な試みとされる取引制度を採用していく点では、インターナショナル型組織時代の経営精神を垣間見ることができる。その意味では、P&Gはあくまでもインターナショナル型組織から発展したトランスナショナル企業であるといえよう¹³⁾。

今後、広域チェーン展開をする大規模小売店は高度化・精緻化した卸業者のシステムを利用するか、あるいはメーカーとの直接取引を開始して自社独自の物流網を構築していくかなど、さまざまな選択肢を与えられる。新取引制度の導入でP&Gファーストの取引が、大規模小売店との直接取引と従来の卸業者を介した取引に二極分化していくのか、あるいは業界全体としての物流の変化の中でまた異なる方向に進展するか、予断を許さない。

注

- 1) ただし、花王とP&Gのブランド・マネジメント制は両者の製品戦略、および研究開発体制の違いを受けて、その後異なる形に発展した（長谷川, 1999）。
- 2) インスタントコーヒーを主力商品とするネスレ日本と、食中毒発生で経営困難に直面する雪印乳業の間で、広範な業務提携を締結する可能性が報道された（日本経済新聞 2000年9月27日）。
- 3) 米国本社で意思決定をすることの弊害として、決定の遅さ、現地情報の不足、外国での経験に対する過度の依存などあげられるが、P&Gサンホーム時代の洗剤の無リン化問題はその一例である。1979年9月、滋賀県において「洗剤追放条例」が認められ有りん洗剤の販売が禁止され、80年4月にはライオンは早くも無リン洗剤の発売を開始した。しかしながら、花王、P&Gは82年に入るまで、無リン化を引き伸ばし、シェアの低下を招いた。P&Gサンホームは組織的には本社長から3階層離れており、意思決定に時間がかかった上、アメリカでは洗剤の無リン化に結果的に20年近くかかったことが日本での無リン化の決定を引き延ばした（ライオン, 1996a, pp.62-64）。
- 4) こうした背景には、1950年代中葉、バーノン（1966, pp.192-193）の提唱した需要の下方シフト、すなわち新しい需要は米国で生まれ、経済発展の進んだ地域から徐々に下方へシフトするという考えがあったといえよう。
- 5) たとえば、粉末洗剤チアーが伸び悩む中、75年2月、花王、ライオンが当時販売していなかった液体洗剤であるボーナスのテスト販売を開始した。1年半におよぶ広島でのテスト販売の後全国展開を開始したころ、花王は液体洗剤ジャストを導入した（ライオン, 1995, p.39）。
- 6) 1984年のP&Gファースト設立当時、日本の消費者の要求水準の高さ、競合企業のレベルの高さを指摘し、日本市場を世界のテストマーケットとして位置付けるP&G幹部の発言が相次いだ（吉原, pp.268-270）。
- 7) たとえば、新製品のゴンドラスペース管理費としてのスロットティング・フィーや、新製品が販売日

標未達成に終わった場合の販売機会損失金的性格のフェイリユア・フィーなど、メーカーにかなりの負担を要請した（鈴木, 1996, p.68）。

- 8) スーパーにとってはフォワード・バイイングと呼ぶメーカーのキャンペーン実施時の大量先物買いや、安い地域でまとめ買いをし店舗間で在庫を調整するディバーテリングなどができなくなることが不満につながった（鈴木, 1996, p.74）。
- 9) P&Gファーイースト広報部広報マネジャーの榎村氏は、プラネットへの資本参加について、将来的には標準化されたEDIを基盤としてEOS(電子受発注システム), CAO(computer aided ordering), CRPやASN(事前出荷通知)を用いた荷受けの効率化が計られ、また、サプライチェーン全体をコーディネートすることで品切れをおこさずかつ在庫を持たないフロースルー物流、生産と販売に関するロットやリードタイムを一致させることでサプライチェーン上の製品のフローを効率化する手法であるクロス・ドッキングといったツールを利用できるようになるであろうとコメントしている（『流通ネットワークキング』1998年2月, p.57）。
- 10) 新取引制度の骨子は次のように伝えられる。100-299ケース、300-599ケース、600ケースの配送単位ごとの価格を設定し、100-299ケースを基本価格としてそれぞれ1%, 1.5%の割引率が適用される。取引条件として流通システム開発センターが策定したEDI標準であるJEDICOSに対応したり、業界VANであるプラネットのデータ交換サービスを利用することを求めている。こうしたEDI利用に対するインセンティブとして発注データが98%, 仕入れデータが100% EDI化されている場合には、配送単位に対して0.2%が支払われる。小売店との直接取引を可能とする工場直送については10トントラック単位とし、基本価格に対して2.5%の割引率を適用する。この工場直送については第一納品先以降の配送運賃を取引先が負担するマルチドロップのメニューがある。4トントラック単位を対象としたロジスティクスメニューとして、倉庫出荷フルトラックロード、マルチドロップ、製品引取り、休日配送などのメニューが用意されている。99年10月時点でP&Gファーイーストの一次卸は約60社、二次卸は400社以上、末端のP&G製品取り扱い小売店数は20万社を超える（『激流』1999年10月, p.52）。
- 11) 日本法人が先行してR/3システムを導入、効果をあげたことで、2年以内にグループ全拠点の業務システムをすべてR/3で統合することを決めている。欧州ではすでに20年以上前からR/2を使用していた。R/3については、日本をパイロットケースとしてグループ全体に展開している（『経理情報』2000年1月10日）。
- 12) P&G同様、米系日用雑貨メーカーではあるが、マルチナショナル的哲学を有するジョンソンの場合、日本市場向けに純粹に日本で開発されたカビキラーやテンブル(食用油凝固剤)などの製品をもつ。
- 13) ただし、P&Gがこの時期ECRを日本で積極的に展開している背景には、本社の標準化の流れと同時に、消費者のニーズの多様性に伴う小売情報の重要性の増加、日本市場の流通環境の変化がある。日用雑貨以外の業界でも、これまでの価格体系にメスを入れようとする小売業者が現れてきている。例えば建設業界では、部材と加工を「込み」で取引する日本の商慣行に対して、両者の価格を分けて取引することで部材そのものの価格を透明にし、一般消費者に対しても業者と同一の条件を提示する大型小売店舗が現れている。アパレル業界では、SPAのように小売業者が需要動向を分析し、製品開発の主導権を握る形態が急成長している。また、花王も自動受発注システムの導入、花王システムの設立とイトーヨーカ堂からの委託による他メーカー製品との共同配送の開始、さらには99年4月、8つの販社と本社の物流部門を合併して花王販社を設立、業界最大手卸バルタックを凌ぐ規模の卸企業を設立した（『激流』1999年10月）。

参考文献

- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの構築』吉原英樹監訳, 日本経済新聞社, 1990) .
- Decker, C. L. (1998) *Winning With The P&G 99*, Simon & Schuster Inc. (『P&Gのブランド戦略：スーパーカンパニーに見る99の成功方法』市橋和彦訳, 1999) .
- 長谷川礼 (1999) 「ブランド・マネジメント制—P&G vs. 花王」『日本企業の建前と実態』大東文化大学経営研究所, pp.175-196.
- ライアン・ジョン (1995) 「P&Gの日本市場におけるマーケティング活動：1972-1985 (1)」経済論叢 (京都大学), pp.30-46.
- (1996) 「P&Gの日本市場におけるマーケティング活動：1972-1985 (2)」経済論叢 (京都大学), pp.55-75.
- (1996) 「P&Gの日本市場におけるマーケティング活動：1972-1985 (3)」経済論叢 (京都大学), pp.75-87.
- 鈴木豊 (1996) 『P&Gのバリュー・マーケティング』オーエス出版.
- 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) 「日本子会社がイノベーションの源泉」『グローバル企業の日本戦略』講談社.
- Vernon, R. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle" *Quarterly Journal of Economics*, pp.190-208.