

1 問題の設定と分析視角の提示

本論文の目的は、なぜ企業は過剰な製品増殖を行うのかという問題について探索することである。製品増殖戦略によって必ずしも成果が高められるわけではない。それにもかかわらず、製品増殖を追求し続け、過剰なまでに製品を増殖させることがある。過剰に製品増殖を行うことによってむしろ企業にデメリットが発生し、競争力が弱められてしまうことさえある。このような問題に対して、過剰な製品増殖が行われていることを指摘する研究の多くは、その原因変数を探るというよりは、目の前にある製品ポートフォリオを最適化するための製品削除（product elimination）に調査の主眼を置いている。これらの研究も確かに重要な知見を提供してくれるけれども、そもそもなぜ過剰な製品増殖が発生するのかについてのメカニズムが解明されない限り、問題の根治にはいたらない。したがって、このような製品増殖が行われる背景には、どのような組織的な問題が生じているのかを本論文では明らかにする。

第2章では、このような本研究の目的に対して、既存研究の検討を行った。製品増殖に関する既存研究では、一般的にはそれによってどのようなメリットやデメリットがあるのかという結果変数側を明らかにしようとしてきた。一部の研究群においては、過剰な製品増殖をもたらす原因変数を示唆しているものの、原因変数として外部要因のみに焦点が当てられていた。しかし、組織の慣性などの議論を援用することによって、組織内部の要因によって過剰な製品増殖が引き起こされることも十分に考えられることを指摘した。このような分析視角から探索的な研究を行うために、本研究で資生堂を対象とした事例研究を行う理由とその妥当性について述べた。本研究では、事例研究に伴う内的妥当性と構成概念妥当性の問題を軽減するために、可能な限り対抗仮説の排除を行い、様々なデータを併用してトライアングレーションを行った。具体的に使用したデータの中でも、とりわけ特徴的なデータについて解説を行った。

2 事例の概要

第3章以降の事例部分では、資生堂の製品増殖戦略の変遷を、①戦後から1970年代半ばまでの市場成長前期、②1970年代半ばから1990年代半ばまでの市場成長後期、③1990年代半ば以降の成熟期という3つの時期に分けて議論してきた。資生堂は1990年代半ばの成長後期までは、製品増殖によって成果を高めることに成功していたが、1990年代半ば以降

過剰に製品増殖を行っていく。各章では、その当時の市場環境と、その環境に対応するために資生堂がどのような製品増殖を行っていたのか、またその背後でどのような組織行動が行われていたのかに焦点を当てて記述をおこなった。

第3章では、戦後から1970年代半ばまでの化粧品市場の成長前期における資生堂の商品企画部門と営業部門の活動について検討した。戦前まで、化粧と言えば化粧水と口紅、白粉程度の時代であったが、戦後から1970年代半ばまでの成長前期の化粧品市場においては、化粧の行程で使用する品目が徐々に広がりを見せていく。当時は交通網が十分に発達していなかったため、全国各地に流通網を整備することが競争上非常に重要であった。さらに、化粧品業界は長年にわたって乱売問題を抱えていたため、流通網を構築する上で優位となったのは、価格競争を避けるためのシステムを十分に整備しているメーカーであった。当時問題となっていた価格競争とは、①メーカー間の価格競争と②同一メーカーの製品に関する卸売間・小売間の価格競争であった。資生堂の営業部門は、メーカー間の価格競争に対しては、手厚い販売支援制度や愛用者組織の運営や、美容部員の配置、広告宣伝による資生堂ブランドの訴求によって対応した。また、卸売間・小売間の価格競争に対しては、卸売段階と小売段階でともに系列化を進め、確実に自社の設定した価格体系のもとで化粧品が販売される体制をいち早く構築していった。

このような流通網を整備した上で、商品企画部門では、1人あたりの購買単価を高めるような製品増殖を行った。化粧の工程で使用するアイテム数を増やして新たな美容法として確立し、小売店に配置されている美容部員を利用してその美容法を消費者に教育した。また、日本国内の経済成長が進むにつれて、所得層に応じたセグメンテーションを行い、多様な顧客セグメントに向けて新製品を導入していった。以上のような営業活動・商品企画活動によって、製品増殖と経営成果の向上を実現していた。

第4章では、1970年代半ばから1990年代半ばまでの化粧品市場における資生堂の商品企画部門と営業部門の活動について確認した。この時期には徐々に市場成長率が落ち着き、単純に流通網を拡大することによって売上高を増加することは、ほぼ限界に達していた。さらに、GMSが徐々に勢力を強めつつあり、流通構造にも変化が起こり始めていた。たとえばGMSが高い購買力を背景に交渉力を強めたとしても、化粧品が再販価格維持の対象であった頃は大きな問題は生じていなかった。しかし、独占禁止法の改正によって、当時の化粧品市場の8割を占める1001円以上の化粧品が再販の対象から外れることになり、資生堂は対応に迫られることになった。

このような問題に対して、営業部門は、小売店がカウンセリング販売を確実に実行して化粧品販売を行うように、小売店に対してカウンセリング販売の重要性を説いて回った。さらに、あえて小売店に対してこれまで以上の利益を配分するという施策を行うことによって、重要な利益源として化粧品を認識させ、店頭での値引き販売を阻止することに成功した。このように小売店側に以前よりも多くの利益を配分することになったため、資生堂が自社の売上と利益を維持・拡大するためには、売上をさらに伸ばしたり、製品単価を引き上げたりする必要があった。

売上を伸ばすために、販社に対しては、売上ベースの評価システムが導入され、営業担当が積極的に販売活動を行う体制が整えられた。また、製品単価を引き上げるということに関しては、商品企画活動では、高機能化や年齢別のブランド配置を行うことによって、化粧品に多くの金額を投資する消費者に向けてより高価格のブランドを配置し、製品増殖を進めていった。

以上の資生堂の取り組みや大店法の施行によって、化粧品市場においては、1990年代半ばまで化粧品専門店が主要な販売チャネルとしての地位を維持し続ける。このようにして資生堂の営業と商品企画のシステムは、ますます化粧品専門店チャネルに適合的になっていったのである。

第5章と第6章では、化粧品市場におけるチャネルシフトが起こった1995年以降2004年までの期間について、資生堂の製品増殖とその背後の組織的な取り組みについて分析を行った。まず第5章では、資生堂の製品数の推移と経営上の成果の関係を分析した。1995年以降に行った資生堂の製品増殖が、本当に過剰と言えるのかという点について確認するためである。経営上の成果として、市場シェアと売上高、営業利益率について検討したところ、資生堂は製品増殖にもかかわらず成果を低め続けていることが明らかになる。

また、このように過剰とも思われる製品増殖が、競争相手との関係によって引き起こされたものであるのかを確認した。この期間中、確かに競合企業の中には積極的な製品増殖を行っていた企業もあった。しかしながら各社のチャネル別の製品増殖の傾向について分析したところ、多くの競合企業は、新規チャネルであるドラッグストアへの対応に主眼を置いた製品増殖を行っていた。それに対して資生堂は、新規チャネルへの対応のための製品増殖以外にも、衰退チャネルである既存の化粧品専門店チャネルへの対応のための製品増殖を活発に行っていた。このような過剰な製品増殖は、取引相手であるが化粧品専門店が強い交渉力を持っているために引き起こされたのかどうかについて分析したところ、必ず

しも化粧品専門店の交渉力は強いとは言えないことが明らかになった。以上の分析結果から、資生堂の過剰な製品増殖は、外部の要因によってやむを得ず行われたものであると言いきれないことを指摘した。

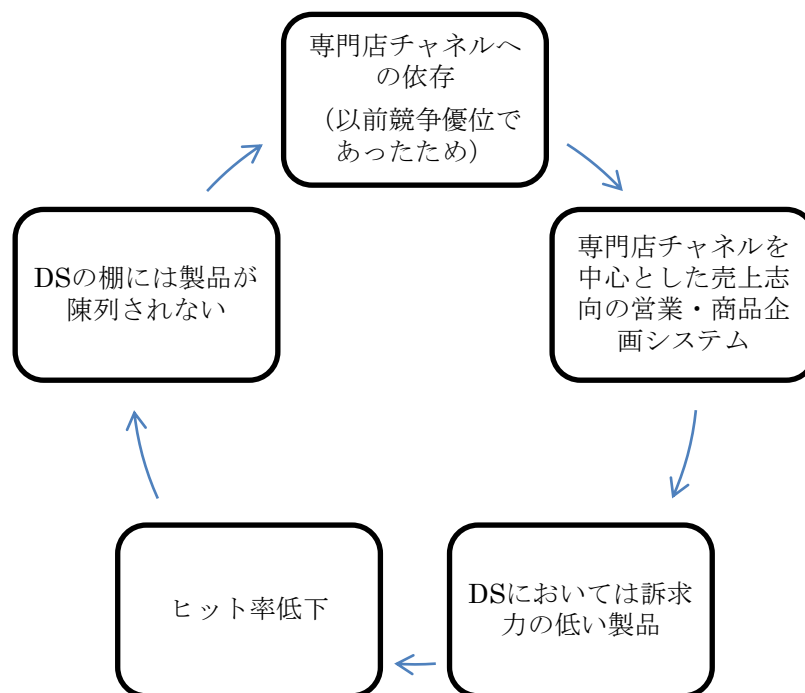
前章で確認したような過剰な製品増殖が、資生堂においてどのようなメカニズムで行われたのかについて分析を行ったのが第 6 章である。まずは、市場環境がどのように変化したのかを確認してから、それによって競争原理がどのように変化していったのかについて確認した。市場環境の変化としては、GMS やドラッグストアが成長し、それらのチャンネルが大量販売を武器に価格競争を始めたことによって、消費者は徐々にそれらの組織小売業チャンネルで化粧品を購入するようになっていった。特にドラッグストアチャンネルにおいては、複数のメーカーの様々な価格帯の化粧品が同時に陳列されるようになり、販売員もほとんど配置されなくなったため、競争上、訴求力の高い製品が求められるようになっていった。

このような市場の変化に対して資生堂は対応した結果が化粧品専門店を維持するための専売ブランドの導入であった。資生堂にとって重要チャンネルであった化粧品専門店を守るために、安売りされず、専門店でしか販売されない製品を導入する必要があったのである。これらの製品は、資生堂のポートフォリオに既に存在しているブランドを置き換えることを想定して導入された。すなわちこれは、新たな消費者ニーズの発見や、研究開発上の新たな成果による製品増殖というよりはむしろ、組織の内向きの論理で製品増殖が行われたことを示唆している。カニバリを前提としてでも化粧品専門店チャンネルでしか販売されない製品の製品増殖を行うことによって、そのチャンネルを維持しようとしたのである。

このような化粧品専門店を中心とする資生堂の考え方や、それによって組織内に埋め込まれたやり方は、他の面においても影響を与えていた。それは、ドラッグストアへの対応に見受けられる。当然ではあるが、ドラッグストアに対しても全く対応しないわけではなかった。しかし、化粧品専門店を中心として構築されたこれまでの営業と商品企画の慣行によって、即座に変化に対応することが困難になっていた。

それを図示したものが以下の図である。この図について上から順に説明するならば、以下の通りである。化粧品専門店チャンネルで競争優位であったため、そのチャンネルに適した営業と商品企画のシステムが構築された。化粧品専門店においては、美容部員の存在もあり、多様な製品を取りそろえることによって競争優位を得ることが可能であった。このシステムの存在によって、商品企画は必ずしも市場を意識しなくても、現場の営業担当や美

容部員の活動によって、化粧品を販売することが可能であった。それが出来たために、短期的な売上を確保するという内向きの理由から製品増殖が行われるようになっていた。そのような理由によって導入された製品は、必ずしも訴求力の高いものではなかったため、主要なチャネルであるドラッグストアに陳列することができなくなっていった。営業担当は売上高による評価システムが採用されていたため、このような状況に直面して、販売先として化粧品専門店で依存することになった。化粧品専門店としても、仕入高に応じてリベートを受け取ることが可能であったため、化粧品専門店にとっても仕入れることにメリットがある。実際には、流通段階でかなりの製品が蓄積されることになってしまったけれども、複雑な流通構造では、それを把握することも容易ではなかった。このようにして、化粧品専門店を中心とした営業と商品企画のシステムからなかなか脱却できないというスパイラルに陥っていたと考えられる。



このようにして、必ずしも資生堂は訴求力の高い製品を開発する体制になっていなかったたのである。それを挽回するために次々と新製品を導入したにもかかわらず、製品数を削除するような強力なシステムは存在していなかった。一定の販売量を下回ると、生産停止となる基準は存在していたものの、それは有効には機能していなかった。膨大な数の専門店を抱え、それぞれの専門店によって「売れ筋」製品とそうでない製品が異なっていたた

め、営業が生産継続を希望する製品が異なっていたためである。また、長期的に関係を構築してきた化粧品専門店の中でも、とりわけ「重要」とされている専門店からそのような要望がでる場合には、製品廃止はより困難になった。このように新製品が次々と導入されていくにもかかわらず、それを整理する有効なシステムは存在していなかったため、資生堂の抱える製品数は増加し続けた。

3 インプリケーションと今後の課題

資生堂の事例では、長期的な取引関係を持ち、競争優位を築いてきた化粧品専門店チャネルが、新規チャネルであるドラッグストアの登場によって脅かされたことが過剰な製品増殖のきっかけとなっていた。このような状況では、既存チャネルと新規チャネルに同時並行して対応する必要がある。既存チャネルで資生堂は優位性を築いてきたがゆえに、既存チャネルの存続を維持しようとした。資生堂の事例の場合には、ドラッグストアチャネルの登場によって市場が単純に拡大するわけではなく、むしろ化粧品専門店チャネルとドラッグストアチャネルは限られたパイを奪い合う関係になっていた。そのような状況で化粧品専門店でしか販売されない製品を導入したことも、製品増殖が成果に結びつかなかった原因であると考えられる。

この結果は、成熟期の製品ほど、製品増殖が過剰になりやすい可能性を示唆している。市場が成長期であれば、市場の拡大によって、新製品の導入による成果がしやすい可能性があるだろう。それに対して成熟期は、かなり訴求力の高い製品を導入しない限り、新たな顧客を獲得することが難しい。しかし、成熟期の製品を製造しているメーカーは、市場の伸び悩みゆえに、何とか売上や利益を確保するために新製品の導入を行うことがあるだろう。したがって、成熟期の製品ほど、企業は過剰に製品増殖を行う可能性があるだろう。

本研究は以上のような含意を持つ一方で、残されている課題も少なくない。その中でも特に重要と思われるものは以下の2点である。

第一に、何をもって過剰な製品増殖とするのか、という点については課題が残されている。本研究では、製品数と経営成果の関係をもって、製品増殖の過剰さを判断した。また、経営成果についても、製品増殖に関連すると思われるごく一部の変数のみにしか注目していない。本来であれば、業界内のすべての企業を対象とし、あらゆる角度からその製品数と成果を確認すべきであるけれども、化粧品業界の企業数は数千社と言われており、すべての企業の製品数とその成果を確認することは困難であった。このような問題に対しては、

より寡占的な業界の製品増殖を研究することによって対応できる可能性がある。

第二に、本研究では、ブランドの増殖とそこでの製品増殖を明確に区別できていない。ブランドの増殖と製品の増殖では、消費者に与える影響や組織的なプロセスが異なることは十分に考えられる。今後の課題としては、このような違いを明確にすることによって、製品増殖に関するより厳密な議論を行う必要があると思われる。