

平成 30 年 6 月 26 日現在

機関番号：35307

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K17153

研究課題名(和文) 製品増殖の意思決定メカニズムとその成果

研究課題名(英文) The mechanism and performance of product proliferation in Japanese cosmetic industry

研究代表者

櫻木 理江 (Sakuraki, Rie)

就実大学・経営学部・講師

研究者番号：10707095

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究においては、成果を伴わない製品増殖の背後に存在する2段階のメカニズムを明らかにした。第一に、製品増殖の意思決定それ自体が組織間慣性・組織内慣性によって合理的に行われないことがある。第二に、事前には一定の合理性に基づいて適切に製品増殖の意思決定が行われた場合でも、当該製品・ブランドを導入するまでの組織内プロセスで問題が生じるという場合である。部門間のパワー・インバランスやプロダクト・ブランド毎のブランド管理システムの不在によって、このような問題が発生する。

研究成果の概要(英文)：This research reveals two step mechanisms behind the product proliferation which a firm does not necessarily improve its performance. First, intra- and inter-organizational inertia makes it difficult to decide to proliferate products rationally. Second, even if a firm decide to introduce products and brands rationally, problems can occur in the organizational process. In case of Shiseido, such factors as differentiation and inconsistency between departments as to performance objectives, power imbalances between departments, and an organizational culture which had been more focused on the corporate, "Shiseido" brand rather than a number of individual product brands had an effect on product-performance relationships.

研究分野：経営学

キーワード：製品増殖 製品戦略 組織慣性 ブランド志向

1. 研究開始当初の背景

企業は多様なニーズに対応するために、製品数やブランド数を増加することがある。このような企業の行動は、製品増殖あるいはブランド増殖、製品バラエティ、製品ラインの拡張、製品密度、ブランドのバリエーションなどと呼ばれており、多くの産業で実践されている。消費者ニーズが多様である限り、一般的に製品増殖を行っている企業は、それを行っていない企業と比較して市場シェアが高いと考えられてきた。確かに、コストなど他の条件が等しければ、究極的には消費者一人一人のニーズに完全に対応した製品を導入し続けることによって市場シェアを獲得することは可能である。

しかし近年では、製品の増殖が必ずしも成果につながらない、ということが明らかにされつつある。例えば、製品増殖が市場シェアに結びつかない理由として、消費者の情報過負荷の問題が指摘されている。また Van Hoek and Pegel (2006) や Homburg, Fürst, and Prigge (2010) は、製品ポートフォリオがあまりにも大きく拡張されすぎていることで、収益性の低い製品の割合が増加し、結果的に企業全体の収益性に悪影響を及ぼしていることを指摘している。

このような現状に対して、製品増殖を過剰に行った場合には、どのように製品数を削減していくのかという対処療法的な研究は行われてきたが、そもそもなぜこのような過剰な製品増殖が行われるのかについては十分に研究が蓄積されていたわけではない。それらの問題に取り組んでいる既存研究においては、市場が成長している場合や競合企業が新製品を導入した場合などの外部競争要因が成果を伴わない製品増殖の意思決定に大きな影響を与えると考えられてきた。しかし、櫻木 (2013) では、事例分析を通じて、そのような要因が不在であっても、これまで既存研究で十分に想定されていなかった組織内部要因の影響を受け、さらにそれが戦略の成果を左右する可能性が示唆された。しかしながら、それらの要因について十分に整理が行われていない。

以上を踏まえると、製品増殖戦略とそのパフォーマンスの関係については、これらの過剰な製品増殖の発生メカニズムも含めて、より包括的な研究が必要とされていると考えられる。

2. 研究の目的

本研究の目的は、新製品や新ブランドの導入による製品増殖を、企業がどのような要因によって行い、どのような市場成果をもたらすのかを包括的に明らかにすることである。既存研究においては、市場が成長している場合や競合企業が新製品を導入した場合などの外部競争要因が製品増殖の意思決定に大きな影響を与えると考えられてきた。本研究においては特に、原因変数としてこれまで十

分に検討されていない組織内部要因についてはさらに整理を行った上でモデルに組み込み、製品増殖戦略に関する説明力の高いモデルを構築することを目的とする。

3. 研究の方法

製品増殖戦略の意思決定構造について明らかにするために、これまで筆者が研究を行ってきた化粧品業界を引き続き研究対象とした。化粧品業界においては、1990年代以降、主要な流通チャネルが化粧品専門店からドラッグストアへと大きく変化したこともあり、この期間に各社の製品戦略には変化が見られた。

既存研究の検討によって論点の明確化を行った上で、想定される因果関係の妥当性を確保するため、実務家に対するインタビュー調査を実施した。インタビューの対象者はのべ3名である(資生堂ジャパン株式会社取締役執行役員常務コスメティックブランド事業本部長杉山繁和氏、花王株式会社ビューティーケア化粧品事業ユニットソフィーナ事業グループ部長村田真美氏、株式会社カネボウ化粧品執行役員マーケティング部門統括小西伸明氏、役職はすべて当時)。インタビューは1回あたり1~2時間程度で、事前に具体的な質問項目を送付し、半構造化された形式で行われた。

さらに、化粧品業界における製品増殖がどのように行われ、それがどのような成果を上げているのかを明らかにするために、製品数のデータは『cosmetics in japan: 日本の化粧品総覧』を、売上高のデータは有価証券報告書や日経POSデータ(631女性用基礎化粧品、632女性用メーキャップ化粧品)をベースにして分析を行った。なお、日経POSデータは、主としてチェーン展開を行っているスーパーマーケットにおいて収集されたPOS情報である。化粧品の主要販売チャネルは、スーパーマーケット以外にも、ドラッグストアや百貨店、化粧品専門店などが存在する。各社が販売する化粧品には、チャネル横断的に発売されているものもあれば、特定のチャネルでしか販売されていない化粧品もあり、後者のような化粧品についてはPOS情報のみによる分析を行うことはできない。また、各社の展開する製品品目が多く、シェルフ・スペースを獲得する事自体が難しい場合もある。そのため、POS情報の製品数が必ずしも各社の展開する製品数を表しているわけではないという点にも注意が必要である。

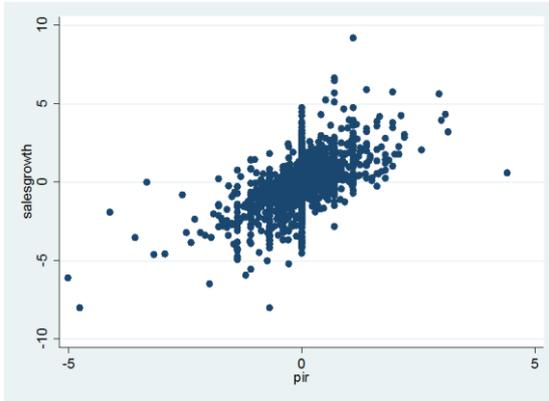
4. 研究成果

<研究の主な成果>

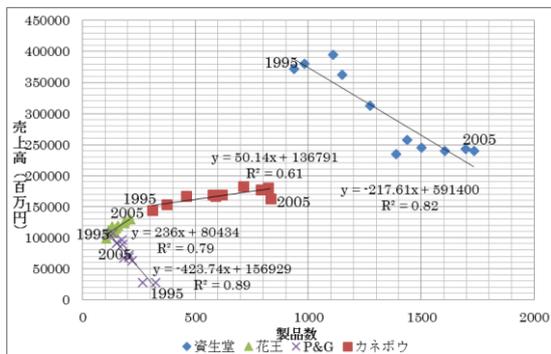
① 製品増殖と成果

化粧品業界各社の製品増殖とその成果としての売上高の関係について、POSデータを用いた分析を行った。既存研究と同様に、製品増加率と売上高増加率の対数をとって分析を行った結果、2つの変数間には高い正の

相関関係があった ($p=0.567$)。POS データを見る限りは、販売される製品数が増加すれば、売上高も増加するという傾向が見られる。



分析に用いた POS データの収集対象となっていない、ドラッグストアや百貨店、化粧品専門店において販売される製品数と売上高の関係について含まれるデータを用いた追加的分析を行った。公表資料によって製品数と売上高を確認することが出来る化粧品業界上位 4 社についてその関係を確認した結果、3 つのパターンが確認された。第一に、製品数とともに売上高を伸ばしているカネボウと花王、第二に、製品数を減らしながらも売上高を高めている P&G、第三に製品数を増やしているにもかかわらず売上高が減少している資生堂である。



POS データでは、製品数と売上高の間には基本的な相関関係が確認されたけれども、資生堂においては成果を伴わない過剰な製品増殖が行われている。このような過剰な製品増殖がどのような要因によって引き起こされるのか、以下では資生堂を対象にして分析を行う。

② 過剰な製品増殖を引き起こす組織要因

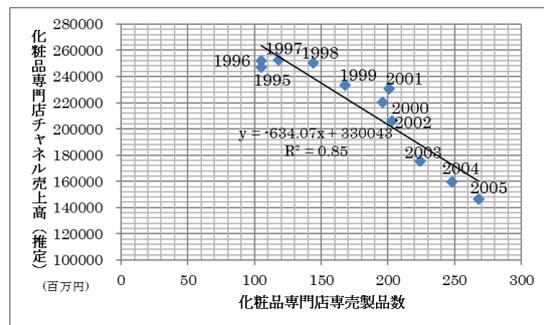
組織的な要因によって製品増殖に成果が伴わない場合、その背後には 2 つの異なるメカニズムが作用していた。第一に、製品増殖の意思決定それ自体が組織内に定着した信念や志向性によって合理的に行われず、「過剰に」製品を増殖するというものである。第二に、事前には一定の合理性に基づいて適切に製品増殖の意思決定が行われた場合でも、

当該製品・ブランドを導入するまでの組織内でのプロセスで問題が生じるという場合である。

(a) 意思決定の歪み

過剰な製品増殖を引き起こす第一の要因は、必ずしも経済合理性を伴わない意思決定を行わせるような組織的要因である。資生堂は、化粧品専門店を中心とする系列販売網を整備し、そこでの化粧品の販売に適合的な組織システムを構築してきた。このような資生堂においては、流通チャンネルの変化への対応を困難にするような組織慣性が、組織間においても組織内においても作用し、その相互作用によって変化への対応がますます困難になったと考えられる。組織間慣性と組織内慣性が過剰な製品増殖を引き起こすメカニズムは下記の通りである。

第一に、組織間で作用する慣性である。資生堂は、創業者の掲げたスローガンに基づき、化粧品専門店との共存共栄関係を誓ってきたため、このチャンネルを守り続けたいと考えていた。そのため、化粧品専門店でしか販売されないチャンネル限定のブランドのブランドを導入することによって、当該チャンネルの存続を図った。このようなブランドの導入がなければ、専門店チャンネルの衰退スピードはさらに早まっていた可能性は否定できないけれども、このようなブランドの導入とブランド内の製品ライン拡張を行っても、年々専門店チャンネルの売上高は減少していった。



第二に、組織内で作用する慣性である。資生堂においては、1970 年代半ばにも、市場成長率の鈍化や再販制の縮小、GMS の台頭という市場環境の変化が生じて、化粧品専門店を中心とする系列的な販売網における価格維持システムが危機にさらされた。その際、既存のシステムを維持し、小売段階での価格競争を回避するために、小売店への仕切り値の引き下げや累進リベートの強化とあわせて、より高機能な化粧品ブランドの導入や年齢に応じた製品ラインの展開による製品増殖を行った。このような取り組みによって、それまでと同様に化粧品専門店の優位性と資生堂の優位性は維持された。小売段階における価格競争はほとんど生じなかったし、また、大規模小売店舗法によって GMS の出店が厳しく制限されるようになったことも影

響して、化粧品専門店中心の販売網を維持することも可能であった。その結果、1970年代半ば以降も、基本的にはそれ以前の競争構造を維持し、資生堂は売上高・営業利益ともに成長を続けることが可能であった。このような成功体験が組織内で蓄積されていたけでなく、

(b) 計画した製品と実現された製品の乖離

第二に、事前には一定の合理性に基づいて適切に製品増殖の意思決定が行われた場合でも、当該製品・ブランドを販売するまでの組織内でのプロセスで問題が生じるという場合である。事前の商品企画のコンセプトと最後のコミュニケーションコンセプトがずれ、それが修正されずに実際の販売に至るといったことが頻繁に発生していた。一般的にこのような問題は、各ブランドのブランド・マネジャーが適切にブランドを管理することによって回避することができると考えられている。しかしながら、資生堂においてはブランド・マネジャーがそのような役割を果たすことができなかつた。このような現象の背後には、2つの問題が存在していた。

第一に、部門間の志向性やパワーのインバランスである。資生堂内の各機能部門がもっているパワーは必ずしも同等ではなかつた。例えば、資生堂内で強いパワーを持っていた部門にデザイン部門がある。ここには、100人程度のクリエイターが属し、パッケージや広告、店舗のデザインを行っている。この部門は非常に独立性が高く組織内で強いパワーを持っていたため、消費者へのコミュニケーションの段階で、ブランド・アイデンティティが当初想定されていたものからずれていくことがあつた。

第二に、プロダクト・ブランドを中心とした管理システムの不足である。資生堂は、長年コーポレート・ブランド資生堂をマスター・ブランドとして各プロダクト・ブランドを展開してきた。化粧品専門店の自社カウンターにおいて、美容部員との対面販売を前提として各ブランドの製品を販売する場合、まずは自社カウンターへ顧客を来店させるためにコーポレート・ブランドを前面に打ち出しておくことは重要であつた。そのため、資生堂ではコーポレート・ブランドを強めるための種々の取り組みが行われ、その下に紐付けられる各プロダクト・ブランドをひとまとめとして売上げや利益管理が行われてきた。

既存の資生堂のカウンターやコーナーの中で商品を展開することが出来てきたため、必ずしも訴求力の高くないプロダクト・ブランドであっても販売することが出来た。しかしながら、流通チャネルの変化は化粧品の売り方にも変化をもたらし、セルフ方式で販売される化粧品が増加した。このような状況においては、プロダクト・ブランド毎のブランド管理の重要性が増加する。インタビュー調査を行った競合他社では、プロダクト・ブラ

ンド毎の管理システムが機能していたけれども、資生堂においては個別のプロダクト・ブランドの管理が十分に行われていなかった。

<得られた成果の位置づけ>

本研究は、製品増殖研究の一般的な研究領域であるマーケティングや戦略論の視点に、経営組織論の視座を加えた。すなわち、既存研究において、市場の成長性や競合企業の動向などの外部競争要因によって捉えられてきた製品増殖戦略の意思決定やプロセスを、組織内のより複雑な意思決定メカニズムとして捉え直した。とりわけ資生堂のように長期にわたって業界首位を維持してきた企業においては、その環境において適切的なシステムが組織内で構築されている。これらのシステムは環境適合が続く限りは有効に作用するけれども、外部環境の変化によってそれが不適合になった場合、大きな問題が生じる。製品戦略についても単に表面的な戦略変更によって対応することは難しく、組織システムまで含めた変革が必要になるものの、それを短期間で実現することは非常に困難であると考えられる。

<今後の展望>

ブランド志向研究への展開

ブランド志向の研究群においては、近年ブランド志向をコーポレート・ブランド志向とプロダクト・ブランド志向に分類し、研究の蓄積が進められている (Balmer, 2016)。一般的にはどちらの場合においても、ブランド志向の企業であるほど、ブランドエクイティといったブランドパフォーマンスのみならず、利益率などの財務パフォーマンスが高いことが指摘されている。しかしながら、資生堂においては、コーポレート・ブランド志向は強かつたものの、それが必ずしも成果に結びつくわけではなかつた。その背後には流通チャネルの変化があり、コーポレート・ブランド志向が強いだけでなく、プロダクト・ブランド志向の強さが重要になってきたことが影響を与えている。ブランド志向研究においては、コーポレート・ブランド志向とプロダクト・ブランド志向との相互作用やそれらが有効に作用する背後の要因については、十分に検討されていない。今後は、ブランド志向と組織成果との関係について追加的な分析を行う必要があるだろう。

<引用文献>

Balmer, J. M. T. (2016). *Corporate Brand. Journal of Brand Management: Advanced Collections* (Vol. 20).

Homburg, C., A. Fürst and J. K. Prigge (2010) "A Customer Perspective on Product Eliminations: How the Removal

of Products Affects Customers and Business Relationships,” *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 38, pp. 531-549.

Van Hoek, R. I. and K. Pegels (2006) “Growing by Cutting SKUs at Clorox,” *Harvard Business Review*, Vol. 84, Issue 4, pp.22-22.

櫻木理江 (2013) 『組織慣性と過剰な製品増殖』一橋大学外学院商学研究科博士学位論文.

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 1 件)

Rie Sakuraki (2016) “Organizational Inertia and Excessive Product Proliferation,” *Asiatische Studien*, 査読有 Vol.70 (1), pp.119-131.

[学会発表] (計 2 件)

櫻木理江 (2016). 国内化粧品市場における製品数と製品戦略. 組織学会九州支部第 69 回例会, 西南学院大学.

Rie Sakuraki (2017). Organizational Barriers to the Implementation of Brand Orientation. EAJS Conference 2017, Lisbon, Portugal, Oral.

[図書] (計 0 件)

[産業財産権]

○出願状況 (計 0 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

○取得状況 (計 0 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年月日:

国内外の別:

[その他]

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

櫻木 理江 (RAKURAKI, Rie)

就実大学・経営学部・講師

研究者番号: 10707095

(2) 研究分担者 なし
()

研究者番号:

(3) 連携研究者 なし
()

研究者番号:

(4) 研究協力者 なし
()