

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2022-11

多国籍企業に対抗する地元企業の先行者優位性：
自国市場を巡るP&Gと花王の攻防

鈴木 康嗣 北林 孝顕

Discussion Paper Series

多国籍企業に対抗する地元企業の先行者優位性：自国市場を巡る P&G と花王の攻防

First mover advantages of local firms against multinationals: P&G and Kao's competition at their home market

鈴木康嗣 (P&G ジャパン合同会社)

北林孝顕 (神戸大学)

要旨：

近年、多国籍企業を含む多くの企業が海外市場への参入に苦戦している。しかしながら、多国籍企業に関する過去の研究は、海外市場へ参入する側にばかり注目しており、参入される側にはあまり注目していない。そこで本論文は、海外市場に参入する多国籍企業に対して、地元企業はどのような先行者優位性を獲得し、それをどのように維持しながら自国市場を防衛し続けているのかを明らかにすることを目的として、P&Gと花王の比較事例研究を行った。分析の結果、多国籍企業が自国市場へ参入する前に、地元企業は商品カテゴリーの拡充や流通機構の強化を行い、地元密着の稀少資源である店舗における商品棚スペースを先取りすることによって、多国籍企業に順調なスタートを切らせないようにしていたことや、多国籍企業が海外市場へ参入した後、新たな差別化商品で挽回を試みるのに対し、地元企業はその動きを先読みして準備していた競合商品ですぐさま反撃することによって、自国市場を防衛し続けていたことが明らかになった。

学術的な貢献としては、多国籍企業に対して、地元企業が獲得した先行者優位性をどのように維持し、自国市場を防衛し続けているのかというメカニズムについて、定性的な証拠をもって提示した点が挙げられる。これらの議論は、地元企業が多国籍企業から自国市場を防衛し続けるためには、地元密着の稀少資源の先取りという先行者優位性を維持するための防衛策が重要であることを示した点で、過去の議論を更に一步前進させたと考える。

また、本論文は、多国籍企業に対し、海外市場への参入は先行者である地元企業の抵抗が大きいため、決して容易ではないという実践的な示唆を与えている。特に、地元企業が地元の流通業者や小売業者と強固な関係を構築している場合には注意が必要である。一方、本論文は、多国籍企業から自国市場を防衛しようとしている地元企業に対しても、実践的な示唆を与えている。それは多国籍企業から自国市場を防衛する際には、地元企業は先行者優位性を獲得した上で、多国籍企業の動きを先読みし、準備し、常に反撃し続けることによって、先行者優位性を維持することが重要であるという点である。それと同時に、地元企業にとっては、地元の競合企業との地元包囲網を意識することも重要となる。

キーワード：

多国籍企業、地元企業、先行者優位性、P&G、花王

1. はじめに

近年、国内市場が縮小する中、多くの日本企業は、海外事業の強化・拡大を成長戦略の柱に据え、海外市場への参入を目指している。これは自動車や電機産業といった日本の基幹産業に限った話ではない。例えば、国民の嗜好が強く反映されるため、海外市場への参入が難しいと言われた食品・飲料・ビール産業や、各国に厳しい規制があり、参入障壁が高いと言われた金融機関までもが海外市場への参入を目指している。その結果、日本貿易振興機構の統計によると、日本の海外市場への対外直接投資額は、2003年からの10年間で約4.7倍も増加し、2019年には2,584億ドルを記録している。

しかしながら、このように成長を求めて海外市場への参入を目指す日本企業の姿は本当に正しいのだろうか。今でこそ海外市場へ参入する立場になっているが、1970年代から80年代にかけての日本企業は外国企業から日本市場を防衛する立場であったことを忘れてはいないだろうか。第二次世界大戦後、急速に復興を遂げた日本は、1964年には国際通貨基金八条国に指定され、同時に海外から日本市場の開放を強く求められている。これらの要求を受けて、当時の日本政府は日本市場を外国企業にも開放するべく、輸入・資本・送金の自由化を段階的に進めている。その結果、1970年代には多くの外国企業が日本市場に参入している。これら外国企業の動きに対し、当時の日本企業はあの手この手を繰り出して日本市場の防衛に努め、見事成功を収めている。例えば、米国のイーストマン・コダックに対して富士フイルム、米国のバドワイザーに対してキリン、米国のゼネラル・モーターズに対してトヨタ自動車、米国のプロクター・アンド・ギャンブル（以下、P&Gと呼ぶ）に対して花王等がその一例である。

一方、この状況を見かねた米国政府はドル安の状況を作り出すために、1985年に先進五カ国とプラザ合意を行っている。この米国政府の動きを受けて、防戦一方だった日本企業の多くは一転して、円高・ドル安を活かして海外市場を攻める戦略へとその方針を転換している。その結果、1980年代後半、日本企業の多くは海外市場で成功を収めている。しかしながら、このような状況は長くは続いていない。世界的な競争の激化、企業の事業再編、あるいは日本経済の長引く不況を要因とする経営不振等、様々な理由により海外市場への参入に苦戦したり、海外市場から撤退している日本企業は少なくない（小山, 2003）。

他方、海外市場への参入に苦戦を強いられているのは日本企業に限った話ではない（Ghemawat, 2007）。海外市場において一日の長を有し、多くの知見を蓄積し、国家予算と比肩する売上高を誇る著名な欧米の多国籍企業でさえも、BRICsを始めとする新興国市場で地元企業の躍進に後塵を拝し、撤退に追い込まれるケースは後を絶たない（Bhattacharya & Michael, 2008）。この海外市場へ参入する側が苦戦する構図は、1970年代に日本企業が外国企業から自国市場を守り抜いた姿と重なる部分が多い。こうして見ると、多くの日本企業が海外市場への参入を目指すことが賢明とは安易に言い難い歴史がある。これらの事例に共通しているのは、圧倒的な技術、資金力やブランドを有する巨大な多国籍企業に対し、世界的には名も無き地元企業が自国市場の防衛に成功している点で

ある。しかしながら、過去の研究は、海外市場へ参入する側にばかり注目しており、参入される側にはあまり注目していない (José & Peter, 2015)。そこで本論文は、自国市場に参入される地元企業に注目し、多国籍企業に対する優位性とは何かを明らかにする。

2. 先行研究レビュー

2-1. 多国籍企業研究の新たな潮流

経済のグローバル化の流れを受け、1980年代から多国籍企業研究は大きく前進している (Dunning, 1980; Bartlett & Ghoshal, 1989)。しかしながら、2000年代に入ると、それまでグローバル化を歓迎していた世の中の風潮に変化が見え始め、それと共に多国籍企業研究にも新たな潮流が生まれている。その代表的な研究の一つが、Ghemawat (2007) である。彼は2000年代のインターネットを中心とした情報技術の発展によって、世界は益々グローバル化したと言われる中、2003年から2005年の間の海外直接投資が世界の固定資本経済に占める割合、移民対人口比、国際電話対全通話時間等がいずれも10%に満たないという証拠を示し、世界は本当はグローバル化していないと指摘している。彼は世界市場に存在する国家間や産業間のCAGE (文化・制度・地理・経済) の壁を前提にした上で、販売数量、成長率、規模の経済だけではなく、経済的価値の構成要素すべてを検討し、グローバル戦略を策定すべきであると主張している。

このGhemawat (2007) の研究は、主に実務家に対する示唆が大きいと評価されている。一方、Ghemawat (2007) は、過去の学術論文を十分に参照していないため、学術的な貢献は限定されると指摘されている。また、彼が示したCAGEは、複数の国や地域に参入する複雑性を示す一方で、実際に海外事業を行うためには、各国の市場特性を理解し、その国と地域の組合せから得られる便益の最大化を検討する必要があるとも指摘されている。

2-2. 多国籍企業の負債

これらの指摘に関連して、改めて注目されたのが、多国籍企業の負債に関する一連の研究である。特に、先進国を母体とする多国籍企業が新興国市場に参入する場合、多国籍企業はインフラや商習慣に関する多くの負債を克服しなければならない。この議論の源流は、Hymer (1976) やKindleberger (1969) が、多国籍企業論を展開した時代にまで遡る。彼らは、多国籍企業が海外に設立した海外子会社は、地元企業と比べて、言語、現地経済、商習慣、法規制、流通機構、その他の面で不利な立場に置かれていると指摘している。また、Zaheer (1995) は、これらの不利を異質性の負債と呼び、これらの負債は現地の事業環境下で発生する地理的な距離に直接関係するコスト、現地の環境に不案内であるためのコスト、現地の環境特性により生じるコスト、母国の環境特性により生じるコストといった4つのコストに集約されると指摘している。さらに、これらの議論を発展させたのが、Johanson & Vahlne (2009) である。彼らは、多国籍企業が直面する負債が、Zaheer (1995) が示す4つのコストよりも、むしろ外部者性の負債と呼ばれる関係的特殊性やネットワー

ク特殊性に関連するコストに変質しつつあると指摘している。彼らは多国籍企業が海外市場へ参入する上では、海外現地を知らないことや海外現地との距離が遠いこと以上に、海外現地の人や企業とのつながりが薄いことや、海外現地の社会的なつながりにおいて信頼を得ていないことがより大きな負債になりつつあると主張している。

2-3. 地元企業の優位性

多国籍企業の負債に関する研究が進む一方で、自国市場を防衛する地元企業側に目を向けた研究も増えている。例えば、Wan, Williamson & Pandit (2020) は、中国のマネジメントソフトウェア産業の事例研究を通して、多国籍企業が海外市場への参入の際に負う外部者性の負債は必ずしも時間と共に減少するわけではなく、むしろ地元企業がこれらの負債を活かして優位性を高めることができると指摘している。また、José & Peter (2015) は、新興国市場で成功している地元企業の事例研究を通して、地元企業の優位性を構築するための効果的な戦略として、顧客やエンドユーザーとの深い関与、地元サプライヤーとの提携、地元人材プール開発の促進、規制や制度的環境の形成、より広範な社会的価値開発への参加という5つが挙げられることを示している。さらに、Ghemawat (2007) は、海外市場への参入においては後発者が不利であり、地元企業を含む先行者に優位性があると指摘している。この先行者が獲得できる優位性は先行者優位性と呼ばれており、具体的には、技術リーダーシップ、買い手のスイッチング・コスト、稀少資源の先取りなどが挙げられる (Lieberman & Montgomery, 1988)。技術リーダーシップとは、後発企業が追従してくるまでの間に、経験曲線効果からもたらされるコスト優位を獲得することや、特許の取得や企業秘密を活用して一定期間技術を独占的に使用したり、その技術を用いて商品を差別化したりすることによって優位性を獲得することであり、買い手のスイッチング・コストとは、後発企業の商品に移行する際に買い手が被るコストであり、稀少資源の先取りとは、流通拠点や土地等の稀少な資源となる生産要素を他社に先駆けて占有することによって、後発企業にその資源を利用できなくすることである。これらの優位性を獲得することにより、地元企業を含む先行者は市場での競争を有利に展開することが可能となる。

2-4. 本稿の課題

しかしながら、仮に地元企業が先行者優位性を獲得したとしても、経営資源に恵まれた多国籍企業に逆転される可能性はまだ残っている。一般的に、地元の一企業よりも多国籍企業の方が技術開発力や資金力、知名度、マーケティング力等の経営資源を豊富に有している。地元企業が高い利潤を獲得している状況を見て、多国籍企業はその豊富な経営資源を当該市場に重点的に投入してきてもおかしくない。その結果、多国籍企業が地元企業を逆転する可能性は十分に考えられる。にもかかわらず、過去の研究は、多国籍企業に対して、地元企業が獲得した先行者優位性をどのように維持し、自国市場を防衛し続けているのかというメカニズムについては明らかにできていない。これでは多国籍企業に対抗する

地元企業の先行者優位性に関する知見が十分に蓄積されているとは言えない。そこで本論文は、海外市場に参入する多国籍企業に対して、地元企業はどのような先行者優位性を獲得し、それをどのように維持しながら自国市場を防衛し続けているのかを明らかにする。

3. 研究方法

本論文は、多国籍企業に対して、地元企業が獲得した先行者優位性をどのように維持し、自国市場を防衛し続けているのかというメカニズムを明らかにすることを最大の目的としている。そのためには、多国籍企業が自国市場に参入してくる前に地元企業はどのような防衛策を講じたのか、そして多国籍企業が自国市場に参入してきた後に講じてきた攻略策に対し、地元企業はどう反撃したのかを時系列に記述し、先行者優位性という視点で分析することが有効である。したがって、本論文は定性的アプローチを採用している。

本論文では、P&Gと花王の比較事例研究を行う (Yin, 1994)。1837年に米国オハイオ州シンシナティで小規模の石鹼・ロウソクメーカーとして出発したP&Gは、2020年6月30日現在、売上高709億ドル、営業利益157億ドルを誇る世界最大級の消費財メーカーである。約70カ国の事業拠点において約95,000人の従業員によって製造されるP&Gの商品は約180カ国の人々の生活の中で使用されている。P&Gは単独の売上げが10億ドルを超えるブランドを22も抱えており、世界を代表する多国籍企業である。そのP&Gは1960年代後半に日本市場に本格的に参入している。それ以降、日本市場において、P&Gは花王を筆頭とする地元企業と一進一退の攻防を長きにわたり繰り広げてきた。しかしながら、結果として、P&Gは日本市場を攻略出来ているとは言い難い状況にある (佐々木, 2007)。

一方の花王は1887年創業の日本を代表する日用品メーカーであり、2020年12月期で売上高1兆3,820億円、営業利益1,756億円を誇る世界有数の消費財メーカーである。約30カ国の事業拠点において約33,600人の従業員によって製造される花王の商品は100カ国以上の人々の生活の中で使用されている。その花王は1986年に米国市場に本格的に参入している。それ以降、米国市場において、花王はP&Gを筆頭とする地元企業と一進一退の攻防を長きにわたり繰り広げてきた。しかしながら、結果として、花王も米国市場を攻略出来ているとは言い難い状況にある (Neff, 2000)。

本論文は、P&Gが日本市場に本格的に参入した1960年代後半から、花王が米国市場に本格的に参入し、それに対してP&Gが反撃している1990年代後半までの約30年間の調査対象としている。この間に日本市場において、花王がどのような先行者優位性を獲得してP&Gの猛攻を凌いだのかと、米国市場において、P&Gがどのような先行者優位性を獲得して花王の猛攻を凌いだのかを比較・分析し、共通する地元企業のマネジメント行動を探索する。こうした分析により、P&Gや花王が持つ企業特有の優位性ではなく、多国籍企業に対抗する地元企業に共通する先行者優位性を特定することが可能となる。

本論文における分析は、インタビュー調査や社内報等の企業内部資料、社史 (花王ミュージアム・資料室編, 2012) や書籍・学術論文 (Dyer, Dalzell & Olegario, 2003; 佐々木,

2007; 佐々木, 2008) 等の公開資料に基づいて行っている。インタビューは2016年10月から2017年5月までにP&G関係者に対して7回、花王関係者に対して1回、計8回行っている。インタビュー方法は、質問項目をあらかじめ提示して回答を求めたうえで、面会者の回答に応じて自由に聞き取りを行う半構造化インタビューの形式で行っている。インタビューでは、企業内部資料や公開資料を分析しても不明だった点について質問している。

4. 事例研究

4-1. 日本市場を巡るP&Gと花王の攻防

P&Gの本格的な海外市場への参入は、米国市場が成熟期に入った1950年代から始まっている。P&Gは1950年代には欧州や南米、1960年代前半には西欧諸国、そして1960年代後半にはアジアの中で先進国に仲間入りしつつあった日本の市場へと海外展開を進めている。

P&Gは日本市場への参入前から、花王は歴史のある確固たる地位を築いた企業であり、強いブランドを持ち、卸業者と強固な関係を構築しており、侮り難い技術力を持っていると認識している。P&Gは、過去にコルゲートやユニリーバが歯磨き商品・石鹸分野への参入で苦戦したり、ゼネラルミルズやゼネラルフーズが一步も足を踏み入れる隙を与えられないまま、日本から撤退しているのを見ている。そこでP&Gは日本市場へ参入するにあたり、花王と連携する方法を模索している。しかしながら、花王との連携については、最終的に互いの利害が一致せず、進展なく終わっている。

その後、P&Gは日本の消費財メーカーの業界三番手の日本サンホームと合併交渉を行っている。日本サンホームは、第一工業製薬、旭電化、ミツワ石鹸の中堅3社が、花王、ライオンに次ぐ第三の勢力を目指して1969年に設立した合弁会社である。最終的には、1972年9月に両社の基本契約が成立し、同年12月にP&Gサンホームが設立されている。

このようなP&Gの動きに対し、当時常務だった花王の丸田芳郎氏は、P&Gに関する情報を積極的に収集している。特に、丸田氏は、P&Gと西欧諸国の企業との攻防を分析し、P&Gが日本市場に参入してきた際には、マーケティング視点での対抗策が不可欠であると考え、P&Gを迎え撃つ準備を着々と進めている。例えば、当時の花王は、家庭用品事業に限れば合成洗剤、シャンプー、住居用洗剤しか主力商品がなく、P&Gと比べて商品カテゴリーの弱さに不安を抱えていた。もしP&Gが花王の持たない歯磨き商品やスキンケア商品等で参入を決めた場合には、流通経路で一気にP&Gの存在感が高まり、なし崩し的に市場を席捲する可能性があった。この脅威に対し、花王は自社の技術や他社との提携等を通じて、商品カテゴリーを拡充することで対応している。代表的な商品としては、1968年の歯磨き商品ハロー、1968年のスキンケア商品ニベア等が挙げられる。

また、花王はこの時期、流通機構の整備に力を入れている。具体的には、花王は1963年に販社制度を設立している。販社制度とは、卸売業を使わず、自ら一部の出資を行い、地元の有力卸売業を花王専門の販売会社にする制度である。販社制度は、一部の家電メーカーでは採用されていたが、廉価で消耗品を扱う消費財メーカーでは流通面で難しいと考え

られていた。一方で、販社制度が機能すれば、自社の意志が早く正確に伝わり、具体的活動に反映される流通経路を構築することができるとも考えられていた。丸田氏は、最重点課題としては流通機構の整備であり、弱体化していると言われる卸業者に力をつけてもらうためには努力を惜しまないと考え、販社設立に力を注ぎ込んでいる。

P&Gサンホーム設立後、P&Gが最初に発売したのは合成洗剤全温度チアーである。西欧諸国で一定の成果を上げていた合成洗剤タイドではなく、あえて全温度チアーを選択したのは、P&Gの母国である米国市場で、既にチアーはどんな温度でも洗濯できる洗剤というポジショニングで成功していたからである。日本の消費者には、普段は冷たい水で、時には風呂の残り湯を使って洗濯をするという習慣があったが、どんな温度の水でも洗濯できる全温度チアーというポジショニングは、花王の商品と差別化できる、また米国生まれの高い技術というイメージを伝えることができるとP&Gは判断している。全温度チアーは京阪地区等の限定発売を経て、1973年10月に手ごろなお試し価格で全国発売されている。膨大なテレビ広告の効果は次第に現れ、全温度チアーは日本で一時トップブランドになっている。しかしながら、テストマーケティングを始めて2～3ヶ月の間に全温度チアーは値崩れを始めている。これは1973年以降、花王がポピンズ、ニュービーズ、新ザブ、新ニュービーズと合成洗剤の新商品を次々と発売し、全温度チアー包囲網を築き上げていったことが影響している。また、P&Gの流通改革の遅れにより、全温度チアーの配荷率が実質30%程度にとどまったというのも売上げが伸び悩んだ要因となっている。

次に、P&Gは当時市場規模の小さかった紙おむつ市場に目をつけている。1970年代後半、日本の紙おむつ使用率は5%にも満たなかった。そこでP&Gは1977年10月にパンパースを米国から輸入し、福岡県と佐賀県でテスト販売を始めている。そこでの好結果を受け、P&Gはパンパースの販売地域を徐々に拡大し、1979年3月には全国発売している。

パンパースの登場は、それまで眠っていた紙おむつ市場を一気に活性化させた。P&G得意の大量サンプル作戦が引き金となり、1976年には30～40億円規模だった日本の紙おむつ市場は1978年には150億円、1982年には300億円にまで成長している。しかも1978年から1981年にかけての3年間、P&Gのパンパースの日本市場シェアは一時90%を超えるほどの独占状態であった。これらのP&Gの動きに対し、花王は1979年2月に新型紙おむつメリーズの開発コンセプトをまとめ、1982年4月にメリーズ発売のための全社プロジェクトをスタートさせている。その後、花王はパンパースを超える商品を開発するために、試作品の改良を何度も重ね、1984年7月のメリーズ全国発売にまで漕ぎつけている。その結果、日本の競合企業であるユニチャームの紙おむつムーニーの44%には届かなかったものの、花王のメリーズの日本市場シェアは1985年には31%と飛躍的に伸びている。逆に、90%を超えていたP&Gのパンパースの日本市場シェアは1985年には17%まで落ち込んでいる。

一方、これら紙おむつ商品の動きと並行して、P&Gは合成洗剤市場で巻き返しを図ろうと動いている。P&Gは、1984年11月には液体ボーナス、1986年8月には無香料チアー、1987年10月にはレモンチアーと立て続けに新商品を発売している。しかしながら、花王は

こうしたP&Gの動きを先読みし、1987年4月に衣料用洗剤アタックを発売している。アタックは、同年のヒット商品番付をことごとく制する大ヒット商品となっている。アタックは、少量できれいに洗濯できる高濃度の小型化洗剤である。それまで大きなサイズの箱に入って売られていた合成洗剤の世界に、使いやすく、置き場所も取らず、持ち運びも楽にできる小さな箱に入れられ、従来品の4分の1の容量で、驚きの白さが出せる洗剤として投入され、消費者の幅広い支持を獲得することに成功している。この花王の動きに対し、P&Gは1988年にコンパクトタイプの粉末レモンチアー、同年に全く新しいコンパクト洗剤アリエールを発売している。特にアリエールは、全世界のP&Gの最先端技術が結集された商品であり、従来の洗剤に比べて、約35%割高ではあったが、コンパクト洗剤の先駆けともいべき、従来タイプと同じ容量でパッケージは3分の2というユニークな商品であった。しかしながら、アリエールをもってしても、P&Gはアタックのシェアを一気に奪い返すには至らず、その後も合成洗剤市場で花王の後塵を拝す結果が続いている。

4-2. 米国市場を巡る花王とP&Gの攻防

花王が米国市場に本格的に参入したのは1986年である。花王はこの年をグローバルイゼーション元年と位置づけ、1988年には対外的にグローバル化の構想を公表している。その内容は、10年以内に欧米・アジアの各地域での事業展開を強化する共に、原料から最終商品までの一貫生産体制を各地域で確立し、本格的な多国籍企業を目指すというものであった。1982年7月には、花王は欧米・アジアの各地域での事業展開を強化することを目的に、主要拠点に事務所を開設しており、1986年2月には北米統括会社、花王コーポレーション・オブ・アメリカをカリフォルニア州マウンテンビューに設立している。

花王の米国市場への参入は、社長引退間近となった丸田芳郎氏の宿願であった。丸田氏は、戦後間もない1950年に日本企業の欧米視察訪問団に加わり、米国でP&Gを視察訪問した際に、「技術ドリブンのP&Gこそが、花王が手本にすべき企業」と手記に残している。一方、当時、P&Gは1987年にアタックで成功を収めた花王をユニリーバやコルゲートと並ぶ競合企業として相当意識していた。当時P&G本社の副社長に就任していたヤーガー氏は、元P&G日本支社の社長であり、日本で花王との競争を6年以上も経験したことから、花王の強さを十分認識していたと言われる。

花王が米国市場へ参入する前に、P&Gが講じた主な防衛策としては、後に世界最大の小売業者となるウォルマートとの提携が挙げられる。20世紀初期から、P&Gは卓越したブランドマネジメントと小売業者への直販体制の確立により、店舗における商品棚スペースを確保し、競合他社を凌駕していた。しかしながら、1985年にP&Gは税引後利益マイナス28.3%という大幅な収益減に直面している。主に当時勃興していたディスカウントショップに価格決定権を奪われたことが原因であった。そこでP&Gは1987年に大手小売業者との戦略的同盟を標榜し、世界一の小売業者ウォルマートとの同盟を締結している。戦略的同盟とは、P&Gと小売業者は、単に商品の受け渡しを行う取引関係にあるのではなく、共存

共栄を目指す運命共同体になることを意味している。両社は共通の目的を達成するために、生産・販売の交渉窓口が営業・バイヤーの1点であったところを、マーケティング、物流財務等、あらゆる部門で交流を図るよう改革している。この戦略的同盟により、P&Gはウォルマートの販売及び在庫データを把握できるようになった。その結果、P&Gは効率的な生産計画・出荷体制、売れ筋を見極めた適切な商品供給を実現できるようになっている。

また、この時期に、P&Gは化粧品・スキンケア商品の拡充を行っている。P&Gとは競合しない商品カテゴリーで収益をあげるために、花王は1982年に自社開発したソフィーナブランドを発売し、化粧品・スキンケア事業に参入している。当時、P&Gは製薬事業の拡充に力を入れており、化粧品・スキンケア事業へは未参入であった。しかしながら、花王の動きを見たP&Gは、1985年にはオイル・オブ・オレイ、1991年にはマックス・ファクターを買収し、化粧品・スキンケア事業への参入を果たしている。

花王は米国市場へ参入した直後、東海岸を中心に家庭品の試験販売を行っている。しかしながら、知名度の低い花王の試験販売は不発に終わっている。そこで花王は米国の現地企業との提携や買収を模索していたところ、1988年にアンドリュージャーゲンズ社(以下、ジャーゲンズ社と呼ぶ)が入札方式で売却されるとの情報を得ている。ジャーゲンズ社は、1882年の創業以来、100年以上の伝統を持ち、石鹼とローションを主力商品としてきた会社である。1987年時点の従業員数は845人、売上高は1億7,210万ドル、営業利益は1,320万ドルで、P&Gと比べると規模が小さく、販売力や広告宣伝力もそれほど大きくない会社であった。しかしながら、ジャーゲンズ社は、消費者からは信頼性の高いブランドとして認知されており、特に同社のハンド・アンド・ボディローションは、全米でもユニリーバ社と1、2位を争う高い声価を得ている会社であった。当時の急激な円高も後押しとなり、ジャーゲンズ社の買収案に対して、花王は積極的に動いている。花王がジャーゲンズ社買収に動いた目的は、同社のブローカーを中心とした販売網と花王の技術を融合させ、米国での家庭品事業を発展させることにあった。その後、花王によるジャーゲンズ社の買収は急速に進展し、1988年5月には3億ドルで買収が実現している。

1990年になると、花王は最初の一歩として、バブの技術を導入した入浴剤アクティブバスを発売している。当時、バブは日本で大ヒットしており、米国では競合商品もなかったため、健康志向やスポーツ愛好家向けのニッチ商品ではあるが、ロイヤルユーザーが望めると判断された。しかしながら、アクティブバスはあまり売れなかった。日本であれば入浴を通じて、温まるという面が強く、入浴自体がリラックスにつながる一方、米国の住居はシャワーのみという部屋が多いため、必然的にシャワーで済ます人が多いからであった。

次に、花王は日本で成功したビオレの技術をジャーゲンズ社に投入することを決断している。ジャーゲンズ社がなかなか成果を上げなかったため、1992年に花王は経営再建に本格的に乗り出している。はじめに、花王はローションと石鹼をベースとする既存事業と花王の技術に基づく新規事業を分けることから改革を進めている。この改革の中で、ジャーゲンズ社は、ビオレの技術を導入した全身洗浄剤ジャーゲンズ・ボディシャンプーの商品

化に成功している。ジャーゲンズ・ボディシャンプーは、1993年にミネアポリス等でテストマーケティングが実施され、1994年春に全米で発売されている。発売にあたっては、新商品のブランド名にビオレを用いることが議論されているが、米国では新ブランドの導入に慎重な風潮もあり、ジャーゲンズブランドでの発売となっている。

一方、P&Gや地元の競合企業は、ジャーゲンズ社の全身洗剤市場への参入に素早く反応している。ジャーゲンズ・ボディシャンプー発売の半年後には、ユニリーバはカスレ、P&Gはオイル・オブ・オレイという競合商品を投入している。これら地元企業の動きに対し、ジャーゲンズ社はボディシャンプーのマーケティング活動に集中投資することで反撃している。しかしながら、この動きを見たP&Gやユニリーバは、ジャーゲンズ社を大きく上回るマーケティング活動への投資を行っている。なかなか成果が出ないジャーゲンズ社は、最終的に1996年にはボディシャンプーのマーケティング投資の中止を決断している。

これらの動きと並行して、1994年には花王の中で全身洗剤と共に準備していた洗顔料の投入が再び検討されている。この時にもブランド政策が議論されているが、ジャーゲンズ・ボディシャンプーでの苦戦を踏まえ、花王としても飛躍をかけてリスクをとる決断をしている。ここで米国でのビオレブランドの投入が決定している。ビオレはこれまでP&Gやユニリーバがターゲットとしてこなかった18～34歳に的を絞り、また、流通経路も大手小売業者ではなく、ドラッグストアをメインとしている。中でも、ビオレ鼻パックは大ヒットとなり、一時、年間70億円もの売上げを計上している。

これらの花王のビオレ鼻パックの動きに対して、P&Gが積極的な対応を行った形跡は見当たらない。一方のユニリーバは、ビオレ鼻パックに似た商品を1ドル安くした価格ですぐさま発売している。その後も花王のビオレ鼻パックは一定の売上げとシェアを確保することに成功しているが、ユニリーバとの熾烈な競争に次第に巻き込まれ、最終的に赤字になっている。その間、P&Gは、花王の掃除用紙商品クイックルワイパーの類似商品スウィッファースブランドを開発し、発売している。その結果、P&Gのスウィッファースブランドはビオレ鼻パックと同等の売上げを計上することに成功すると共に、花王が次に打ってくる可能性が高かったクイックルワイパーの発売を防ぐことに見事成功している。

5. 考察

5-1. 地元企業の先行者優位性

2つの事例を通して発見されたのは、多国籍企業が自国市場へ参入する前に、地元企業が商品カテゴリーの拡充や流通機構の強化を行い、地元密着の稀少資源である店舗における商品棚スペースを先取りすることによって、多国籍企業に順調なスタートを切らせないようにしていた点である。過去の研究は、海外市場への参入においては、地元企業を含む先行者に優位性があると指摘しているが、地元企業の先行者優位性とは何かまで言及できていない。本論文は、自国市場に参入してくる多国籍企業に対抗するためには、地元企業は地元密着の稀少資源の先取りという先行者優位性の獲得が重要であることを示している。

ここで2つの事例における地元企業と多国籍企業のマネジメント行動を整理した結果を表1に示す。

表1 地元企業と多国籍企業のマネジメント行動の比較

	日本市場	米国市場
多国籍企業（参入する側）	P&G	花王
地元企業（参入される側）	花王	P&G
地元企業の先行者優位性	・地元密着の稀少資源の先取り （店舗における商品棚スペース）	・地元密着の稀少資源の先取り （店舗における商品棚スペース）
先行者優位性の獲得を支えた 地元企業のマネジメント行動	・商品カテゴリーの拡充 （ハロー、ニベア） ・流通機構の強化 （販社の設立）	・商品カテゴリーの拡充 （オレイ、マックスファクター） ・流通機構の強化 （ウォルマートとの戦略的同盟）
市場参入直後の多国籍企業 のマネジメント行動	・地元企業との差別化商品の発売 （全温度チアー） ・地元企業とは異なる流通機構の活用 （大手小売業者への直接商談）	・地元企業との差別化商品の発売 （アクティブバス） ・地元企業とは異なる流通機構の活用 （ブローカーを介した販売）
結果	・多国籍企業は順調なスタート切れず	・多国籍企業は順調なスタート切れず

出所：筆者作成

1960年代、P&Gが日本市場へ参入してくることに備え、花王は主に2つの防衛策を講じている。1つ目は、商品カテゴリーの拡充である。当時、豊富な商品群を持つP&Gの日本市場への参入に備え、花王は自社の技術や他社との提携等を通じて、合成洗剤ワンドフルとフェザーシャンプーしかなかった主力商品を拡充している。2つ目は、流通機構の強化である。1963年に花王は自社の意思が早く正確に伝わり、具体的活動に反映される流通経路を構築することを目的に、販社制度を設立している。これら2つの防衛策は、豊富な商品群を数多くの店舗に効率よく配荷することを可能にした。その結果、花王は地元密着の稀少資源である店舗における商品棚スペースを先取りすることに成功している。

これらの花王の動きに対し、P&Gは花王やライオンといった地元企業との差別化を意識し、米国で成功を収めていた全温度チアーを発売している。しかしながら、全温度チアーは、一時は日本でトップブランドになったものの、その栄光は長続きしていない。その理由としては、花王が先取りした店舗における商品棚スペースを死守するために、全温度チアーに対抗する商品を次々と発売してきた点が挙げられる。これらの花王の動きに対し、P&Gもすぐさま値下げで対抗しているが、それを繰り返すうちに逆に赤字を累積させている。また、P&Gは日本市場への参入後、米国同様に卸業者を重視した施策を取らず、自らの商品力を武器に大手小売業者への直接商談で勝負をかけている。しかしながら、P&Gは日本サンホームが有していた3社の流通機構を十分に統合できなかったため、各店舗への配荷率を十分に上げることができていない。これらの理由により、P&Gは日本市場で順調なスタートを切れなかったと考えられる。

一方、米国市場では逆のことが起きている。1980年代、花王が米国市場へ参入してくる前に、P&Gは商品カテゴリーの拡充と流通機構の強化といった2つの防衛策を講じている。具体的には、スキンケア商品の買収・拡充とウォルマートとの連携である。また、P&Gは、花王が本格的に米国市場に参入してきた後も、商品カテゴリーの更なる拡充やウォルマー

トとの更なる連携強化に努めている。これら2つの防衛策は、豊富な商品群を数多くの店舗に効率よく配荷することを可能にした。その結果、P&Gは地元密着の稀少資源である店舗における商品棚スペースを先取りすることに成功している。

これらのP&Gの動きに対し、米国市場に参入した花王は、P&Gやユニリーバといった地元企業との差別化を意識し、日本で成功を取っていたバブの技術を導入した入浴剤アクティブバスを発売している。しかしながら、米国人と日本人の入浴習慣の違い等の理由から、アクティブバスは市場での成果に結びついていない。また、花王は流通機構の整備にも苦戦を強いられている。ジャーゲンズ社の販売網は、スーパーマーケットへの直販が4分の1を占めたのを除けば、残りの4分の3は全国65にのぼるブローカーを介したものであった。しかもジャーゲンズ社は大手小売業者に対する交渉力が弱く、商品の7割が配荷されるまでに3ヶ月を要していた。これらの理由により、花王は米国市場において順調なスタートが切れなかったと考えられる。

5-2. 先行者優位性の維持

2つの事例を通して発見された事項はもう1つある。それは多国籍企業が海外市場へ参入した後、新たな差別化商品で挽回を試みるのに対し、地元企業はその動きを先読みして準備していた競合商品ですぐさま反撃することによって、自国市場を防衛し続けていた点である。本論文の事例は、海外市場へ参入した後、圧倒的な技術、資金力、ブランドを有する多国籍企業がいくら時間や労力をかけても、苦戦を強いられ続ける理由として、地元企業による先行者優位性を維持するための防衛策があったことを示している。

P&Gは、日本市場で順調なスタートを切れなかったことを挽回するために、次に当時規模の小さかった紙おむつ市場に目を向けている。そして、P&Gは1977年には米国から輸入したパンパースを日本市場でテスト販売し、1979年3月までに全国展開を完了させている。これらのP&Gの動きに対し、花王は1967年ごろからパンパース対策を研究し始めている。研究開始当初、パンパースには数々の特許があったため、花王の研究は思うように進んでいないが、地道に研究を続けた結果、1983年に新商品メリーズを発売することに成功している。その結果、かつては90%を超えていたP&Gのパンパースの日本市場シェアは1985年には17%にまで落ち込んでいる。また、合成洗剤市場においても、P&Gは全温度チアーの苦戦からの巻き返しをはかるために、1984年に液体ボーナス、1986年に無香料チアー、1987年にレモンチアー、1988年にアリエールと立て続けに新商品を発売している。しかしながら、花王はこうしたP&Gの動きを先読みし、1987年にアタックで反撃している。このアタックは、発売直後から急速に売上げを拡大し、1988年3月には25%、同年5月には35%の日本市場シェアを獲得するに至っている。この花王の反撃が影響して、P&Gの洗剤の日本市場シェアは1988年の時点で10%以下の水準に甘んじている。

一方、米国市場では逆のことが起きている。花王は米国市場で順調なスタートを切れなかったことを挽回するために、1994年にビオレの技術を導入したジャーゲンズ・ボディシ

ャンプーを発売している。これに対し、この半年後、P&Gはオイル・オブ・オレイですぐさま反撃している。このP&Gの動きに対し、ジャーゲンズ社はマーケティング活動に集中投資することで再反撃しているが、その動きを見たP&Gやユニリーバはジャーゲンズ社を大きく上回るマーケティング活動への投資を行っている。その結果、ジャーゲンズ社は1996年にボディシャンプーのマーケティング投資を中止し、事実上白旗を掲げている。また、花王はこのジャーゲンズ・ボディシャンプーの苦戦からの巻き返しをはかるために、1994年以降は米国市場にビオレブランドを投入し続けている。中でも、ビオレ鼻パックは大ヒットとなり、一時は70億円もの売上げを計上している。これらの花王の動きに対し、P&Gが積極的な対応をとった形跡は見当たらないが、同じ地元企業であるユニリーバがビオレ鼻パックの類似商品を1ドル安くした価格ですぐさま発売している。その結果、花王のビオレ鼻パックは最終的に赤字に陥っている。

これら日米の事例は、多国籍企業が海外市場で順調なスタートを切れなかったことを挽回するために発売した次の商品に対し、地元企業がすぐさま競合商品で反撃することによって、多国籍企業を苦しめている様子を示している⁽¹⁾。このように地元企業がすぐさま競合商品で反撃することができた理由としては、多国籍企業の動きを先読みし、多国籍企業が自国市場に参入する前から研究や企業買収などの準備をしていた点が大きいの。花王はP&Gが日本市場に参入してくることに備え、一方のP&Gは花王が米国市場に参入してくることに備えて商品カテゴリーを拡充していた。これらの準備がすぐさま競合商品で反撃することを可能にしていた。また、たとえ花王やP&Gが反撃しなくても、日本のユニチャームや米国のユニリーバといった他の地元の競合企業が反撃している点も大きい。多国籍企業は海外市場へ参入後、時間と共に地元企業共通の敵として認識されるようになる。すると、多国籍企業が次々と新しい商品を発売したとしても、地元企業のどこかが何らかの反撃を仕掛けてくる可能性が高まる。その結果として、海外市場へ参入した後、多国籍企業は地元企業連合軍から常に反撃を受ける立場になっているのではないかと考えられる。

6. 結論

本論文は、海外市場に参入する多国籍企業に対して、地元企業はどのような先行者優位性を獲得し、それをどのように維持しながら自国市場を防衛し続けているのかを明らかにすることを目的として、P&Gと花王の比較事例分析を行った。分析の結果、多国籍企業が自国市場へ参入する前に、地元企業は商品カテゴリーの拡充や流通機構の強化を行い、地元密着の稀少資源である店舗における商品棚スペースを先取りすることによって、多国籍企業に順調なスタートを切らせないようにしていたことや、多国籍企業が海外市場へ参入した後、新たな差別化商品で挽回を試みるのに対し、地元企業はその動きを先読みして準備していた競合商品ですぐさま反撃することによって、自国市場を防衛し続けていたことが明らかになった。

学術的な貢献としては、多国籍企業に対して、地元企業が獲得した先行者優位性をどの

ように維持し、自国市場を防衛し続けているのかというメカニズムについて、定性的な証拠をもって提示した点が挙げられる。これらの議論は、地元企業が多国籍企業から自国市場を防衛し続けるためには、地元密着の稀少資源の先取りという先行者優位性を維持するための防衛策が重要であることを示した点で、過去の議論を更に一步前進させたと考える。

また、本論文は、多国籍企業に対し、海外市場への参入は先行者である地元企業の抵抗が大きいため、決して容易ではないという実践的な示唆を与えている。特に、地元企業が地元の流通業者や小売業者と強固な関係を構築している場合には注意が必要である。一方、本論文は、多国籍企業から自国市場を防衛しようとしている地元企業に対しても、実践的な示唆を与えている。それは多国籍企業から自国市場を防衛する際には、地元企業は先行者優位性を獲得した上で、多国籍企業の動きを先読みし、準備し、常に反撃し続けることによって、先行者優位性を維持することが重要であるという点である。それと同時に、地元企業にとっては、地元の競合企業との地元包囲網を意識することも重要となる。

ただし、本論文には3つの課題が残されている。1つ目は、調査対象として、消費財メーカーを選定している点である。一般的に消費財は国の差異による影響を受けやすいと言われているため、地元企業の優位性も他産業と比べて高くなる可能性がある。2つ目は、時代を1960年代後半から1990年代後半に限定している点である。2000年以降のP&Gや花王の動きを追跡することによって、より多くの示唆が得られる可能性がある。3つ目は、調査対象として、日本と米国という先進国を選定している点である。先進国市場は制度やインフラにおいて、新興国市場と比べて恵まれた環境にある。したがって、今後は制度やインフラがあまり整っていない新興国市場への参入を試みる多国籍企業や、自国市場を守っている地元企業を調査対象にすることによって、更なる知見の獲得が期待できる。

【注】

- (1) 多国籍企業の苦戦が続く理由はもう1つある。それは多国籍企業が地元企業同様の流通体制を構築できていない点である。地元の流通業者や小売業者にとって、多国籍企業はいつどのような理由で撤退するかわからない存在である。一方の地元企業は、慣れ親しんだ地元を本拠地と位置付ける企業が多いため、よほどのことがない限り自国市場から撤退することはないと思われる。その結果、多国籍企業は地元の流通業者や小売業者からの強いコミットメントを得られにくいのではないかと推察される。

【参考文献】

- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: 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, 1998年).
- Bhattacharya, A. K. & Michael, D. (2008). How local companies keep multinational at bay. *Harvard Business Review*, 86(3), 84-95.

- Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dyer, D., Dalzell, F. & Olegario, R (2003). *Rising tide: Lessons from 165 years of brand building at Procter & Gamble*. Boston, MA: Harvard Business Review Press (足立光・前平謙二訳 『P&Gウェイ：世界最大の消費財メーカーP&Gのブランディングの軌跡』 東洋経済新報社, 2013年).
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hymer, S. H. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press (宮崎義一編訳 『多国籍企業論』 岩波書店).
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 40(9), 1411-1431.
- José, F. P. S. & Peter, J. W. (2015). The new mission for multinationals. *MIT Sloan Management Review*. 56(4), 45-54.
- 花王ミュージアム・資料室編 (2012). 『花王120年：1890-2010年』 . 花王株式会社.
- Kindleberger, C. P. (1969). *American business abroad: Six lectures on direct investment*. New Haven, MA: Yale University Press (小沼敏訳 『国際化経済の論理』 ペリかん社).
- 小山大介 (2003). 「日本企業の海外進出と撤退についての一考察」. 『阪南論集 社会科学編』 , 39(1), 29-44.
- Lieberman, M. B. & Montgomery, D. B. (1988). First-mover (dis)advantage: Retrospective and link with the resource based view. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111-1125.
- Neff, J. (2000). It's Kao's turn now. *Advertising Age*, 71(18), 28.
- 佐々木聡 (2007). 「P&Gの日本進出と日本企業の競争戦略」. 『経営論集 (明治大学)』 , 54(3-4), 107-137.
- 佐々木聡 (2008). 「花王初期販社の設立過程と経営状況」. 『経営論集(明治大学)』 , 55(2-3), 95-126.
- Wan, F., Williamson, P. & Pandit, N. R. (2020). MNE liability of foreignness versus local firm-specific advantages: The case of the Chinese management software industry. *International Business Review*, 29(1), 101623.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods. Second edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications (近藤公彦訳 『ケース・スタディの方法 (第2版)』 千倉書房, 2011年).
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.

[2022.5.6 1367]