

【論文】

長期存続企業から学ぶ新規事業創造

Management of Overcoming Barriers in New Business Creation: Learning from the Long Lived Company

高井 透
Takai Toru
神田 良
Kanda Makoto

<目次>

1. はじめに
2. 老舗企業の特徴
3. 老舗既存研究の特徴と課題
 - (1) 多角化老舗企業
 - (2) シナジー創造の困難性
 - (3) 本研究の課題と分析枠組み
4. 事例研究1－ゲンゼ
 - (1) 中核資源をベースとした多角化
 - (2) 医療分野への参入
 - (3) 縫合糸の開発
 - (4) メディキュア (MediCure) の開発
 - (5) 市場のポテンシャルティ
5. 事例研究2－富士フィルム
 - (1) コア事業の衰退
 - (2) アスタリフトの開発
 - (3) フィルム技術の訴求
 - (4) 独自マーケティングの展開
 - (5) 井田両国堂と組む
 - (6) 異業種参入の効果
6. ディスカッション
 - (1) 本業の壁を越える：新規事業を全体戦略に位置づける－二項対立で捉えない
 - (2) 本業に対する客観性を維持する：危機感をテコとして、既存資源の可能性を模索する
 - (3) 事業部間の壁を壊す：コア人材のネットワークを生かす
 - (4) 市場の壁を突き抜ける：無知の弱みを強みに変える
 - (5) 外部資源とターゲットの明確化：波及効果を大きくする
7. おわりに

(要旨)

多くの業界でコア事業の成熟化が進んでいる。そのため、新規事業の創造は多くの企業にとって焦眉の課題となっている。しかし、新規事業の創造を成功裏に行うことは簡単なことではない。組織内部での資源の蓄積と配分の転換、それに伴う事業システムの変革など、新規事業を創り出すためには、組織内で越えなくてはならない壁が多くある。とくに、老舗企業などの長期存続企業の場合、長い伝統の中で蓄積した経営資源は強みである一方、新規事業を創造する場合には、その資源が負の遺産となるケースも多い。

そこで、本稿では長期存続企業の新規事業創造を阻む三つの壁に着目する。第一の壁は、経営資源を解釈する時に、既存の資源を適性に評価できるのかという壁である。第二の壁が既存事業と新規事業との間の事業部間の壁である。各事業部は、競争・市場環境が異なるために、どうしても自部門を中心とした部分最適な意思決定をすることが多い。そのため、技術開発でも短期的な視点になり、活用と探索のバランスを取らなくてはならないが、極端に活用にシフトすることも多い。第三の壁が市場の壁である。既存の資源をベースに創り出した製品を、新たな市場に結びつけるときに立ちはだかる壁である。

本研究は、長期存続企業がこれらの三つの壁をどのように突き崩しながら、新規事業創造につなげているのかというプロセスを、事例研究をベースに解明しようというものである。

1. はじめに

多くの業界でコア事業の成熟化が進んでいる。そのため、新規事業の創造は多くの企業にとって焦眉の課題となっている。しかし、新規事業の創造を成功裏に行うことは簡単なことではない。組織内部での資源の蓄積と配分の転換、それに伴う事業システムの変革など、新規事業を創り出すためには、組織内で越えなくてはならない壁が多くあるからである。

本稿では、老舗企業の新規事業創造に分析のフォーカスを当てる。既存の老舗企業研究は、長期存続を遂げる上で必要なマネジメントの要因を分析の対象にしてきたが、新規事業の創造を分析の対象にしている研究は少ない。次章の既存研究で議論することになるが、老舗企業研究は、ファミリービジネス分野での研究も多いことから、主に単一事業の企業を分析の対象にしてきた。とは言え、創業事業から多角化を遂げることで、長期存続を果たした老舗企業が多いことも事実であろう。環境変化に適応するために、新規事業を創り出すことで長期存続を果たしてきた企業群である。

老舗企業などの長期存続企業の場合、長い伝統の中で蓄積した経営資源は強みである一方、新規事業を創造する場合には、その資源が負の遺産となるケースも多い。資源蓄積の大きさ故に、むしろ新規の行動に踏み出せないからである。そこで、本稿では老舗が長い事業展開の中で蓄積した経営資源に着目する。いかに資源の持つ負の側面を克服して新規事業の創造につなげるのかという、資源のシナジーにフォーカスを当てて分析していくことにする。

2. 老舗企業の特徴

老舗¹企業に関する多くの研究が、最近増えてきている。そもそも企業とは本来ゴーイングコンサーンと呼ばれ、所有とは離れて継続的に制度として存在し続けることが前提とされてきた。ところが日本では失われた10年ないしは20年と命名された長期にわたる不況で企業の倒産が増大しているし、世界経済を見渡しても企業の存続にとっては厳しい環境条件となっていて、企業の存続がそれほど容易ではないことが改めて認識されている。こうした状況の下で、企業が永続するための条件とは何か、また永続経営を導き出すマネジメントの在り方とはどのようなものなのかといったことに関心が高まっていることが、その背景にあると考えうる。

百年以上の社歴をもつ老舗の経営に関する研究は、もちろん以前から存在する。例えば経営史の研究では、その対象がすでに存在しなくなった会社のものであることもあるが、創業が百年以上前にある会社を対象とすることもあり、そうした経営のある時点での在り方を一次資料に基づいて丁寧に分析することが多い。また、老舗の特徴の一つである家訓などの経営理念に関する研究も多く存在する。

こうした中、経営管理の実態を明らかにするという問題意識に基づいて、老舗企業の全体像を明らかにしようとした最初の研究は、日経ベンチャー誌が実施したものであろう。全国の商工会議所のデータベースを活用して、全国に存在する百年以上の歴史を持つ約2,000社を対象とした質問票調査で、老舗の全体像を明らかにしている²。

こうした研究の流れを踏まえて、神田・岩崎は、老舗の経営に焦点を当て、インテンシブな事例研究を実施して、個別的な老舗経営に関する考え方を究明した。また、こうした研究から老舗経営に関する仮説を導き出し、そうした仮説を質問票調査により検証している³。この研究では、老舗企業の特徴を老舗の3種の神器と定義して、その経営成果への影響を明らかにしている。また経営行動を、企業存続を促進する要因と競争力強化につながる要因とに分け、それらの行動の経営成果に対する影響を明らかにしつつ、経営行動間の関係性も究明した。

その後、具体的な事例に基づいた老舗経営の実態を踏まえて、企業の長期存続を可能にさせるマネジメントに関する理論を究明しようとする研究が多く出てきている。こうした研究は事例研究を中心としたもので、個別企業の企業行動の歴史的な展開を詳細に分析することを通して、倒産を回避しつつ暖簾の価値を高めるための経営の在り方に関しての経営理論を明らかにしている。

また、個別的な事例研究を超えて、質問票調査を活用して、より一般的な老舗経営理論を構築しようとの試みも散見される⁴。これらの研究では、事例研究を踏まえて仮説を検証しようとするものもあれば、厳格な仮説検証という立場ではなく、緩やかな調査フレームワークに依拠して、データ分析を通して理論を導出しようというものもある。

さらには、この20年間続く不況を経験して、従来は創業時の企業ほど倒産しやすいと言われてきたが、長期に存続してきた実績をもつ老舗企業でさえも倒産することが多くなっていることに対応して、改めて老舗企業がどうなっているのか、その全体像を明らかにする研究も出てきた。帝国データバンクは自社のデータベースを活用して、直近の老舗企業の全体像を明らかにしている。また、その経営のポイントも整理しようと試みている⁵。

上記の議論からもわかるとおり、老舗企業を対象とした研究には多くのものが存在する

が、それらは必ずしも同じ問題意識、研究課題をもっているとは限らない。その多くは経営や管理に関する関心に基づいているという共通性をもっているが、それでも完全に一致した研究とは言えない。既述のように、経営理念など企業経営に対する価値体系に関心をもつ研究もあれば、経営戦略的な視点から老舗に迫るものもある。ブランドなどの価値創造に焦点を当てるものもあれば、人材教育や事業継承に取り組むものもある⁶。さらには、老舗企業の特徴である長期存続は、度重なる経営危機に対して適切な対応をとり続けてきた結果であるとの視点から、リスクマネジメントとしての立場から老舗経営に迫る研究もある⁷。

これらの個別的な老舗企業研究を体系化しようとする研究努力も現れている。前川・末包は、従来、個別に進められてきた老舗企業を対象とした研究を老舗学としてまとめようと試みている。そこでは、老舗経営を、暖簾に見られるブランド・マネジメント、経営理念を通したCSR(企業の社会的責任)経営、さらには経営管理や経営戦略といった構成要素から統合しようとのアイデアが示されている⁸。

3. 老舗既存研究の特徴と課題

(1) 多角化老舗企業

前章では多角的な視点からアプローチされている、既存の老舗企業の研究を概観してきたが、その多くの研究は、企業規模が比較的小さく、単一事業の企業を分析の対象としている。つまり、創業から同一事業を継続しながら、長期存続している企業を研究の対象としている。しかし、創業時のコア事業から転換し、他の分野に多角化しながら長期存続を遂げている老舗企業を分析の対象としている研究は少ない⁹。その一つの理由としては、老舗企業イコール中小ファミリー企業と捉える傾向¹⁰があるからである。そのため、多角化を通じて大企業へと規模を拡大した長期存続企業は、老舗企業の分析の対象外になる傾向があった。また、もう一つの要因としては、企業規模が拡大し、多様な事業を抱えながら長期存続を果たしてきたため、単一事業の企業よりも分析が難しいという理由もある¹¹。事実、多角化した規模が大きい老舗企業に関しては、各事業での戦略や製品開発などのイノベーションに分析のフォーカスが当たり、企業全体の戦略について分析した研究は少ない¹²。

そこで、本稿では多角化した老舗企業を分析のターゲットとする。確かに、老舗企業の場合、何百年も長期存続をしてきた知恵がある。しかし、逆にその知恵が新規事業のネックになる可能性が大きいことも事実である。例えばDOWA¹³は、かつて高度経済成長時代のシンボリックな産業である銅山開発の名門老舗企業であった。銅山開発が衰退していく中で、コンサルタントの提案もあり、市場に近い川下で事業展開する戦略を実行した。ところが、市場に近い事業の経験がないため、ことごとく新規事業は失敗に終わることになる。そこで、既存資源の見直しを通じて、かつて銅山開発で培った技術を環境分野やリサイクル分野に応用することで、企業危機を脱したのである。DOWAの事例から言えることは、技術をはじめとして、長い事業展開を通じて蓄積した資源の価値は、簡単に減じるものではない、問題はその資源をどのように活用するかということである。つまり、どのようにして新しい市場への出口を見つけるかということである。

DOWAの事例からもわかるが、危機を持って企業の千載一遇のチャンスとすることは簡

単なことではない。危機的な状況に陥った時には、往々にして企業は長期的視点を失い、自社が持っている資源で、何が使えて、何が使えないかを冷静に判断する機会を失うからである¹⁴。そのため、多角化した企業が持続的に成長するためには、コア事業が健全なうちに新しい事業を創り出していくことである。とはいえ、企業規模が大きくなればなるほど、また、事業の歴史を積み重ねていけばいくほど、各事業部の部分最適化が図られ、全体最適の視点からの意思決定は難しくなってくる。

そこで次章では、多角化企業の新規事業創造における課題を、既存研究を援用しながら議論することにしよう。とはいえ、紙幅の関係もあるため、本稿の主要課題である新規事業創造のシナジーに関連する組織的な課題を中心に議論していくことにしよう。

(2) シナジー創造の困難性

多角化した企業は個々のビジネスモデルのライフサイクルを超えて、長期安定的に企業の業績を向上させることができる¹⁵。事実、多角化した企業は多様な事業を抱えているため、新しい事業を見つけ出す機会は、単一事業の企業に比べて優位性を持っている。とくに、事業間のシナジーを活用しながら新規事業を生み出すことができれば、競合他社に対してコスト的にも圧倒的な優位性を構築することができる。確かに、多様な事業に進出して成功している多角化企業は、事業こそ異なっても、技術的には隣り合わせという事業を多く抱えている¹⁶。しかし、現実のビジネスでは多角化企業が教科書どおりにシナジーを創り出すことで新規事業を生み出すことは容易ではない。というのも、企業規模の拡大とともに、シナジーを生み出すメカニズムが失われていくからである。

その第一の要因が、コア人材ネットワーク¹⁷の機能不全である。企業がシナジーを生かして成長し、企業規模を拡大していくプロセスで、各事業で構築されているコア人材のネットワークが事業部間の壁によって機能しなくなるからである。とくに、最近、事業部の機動性が重んじられるようになってから、分社化や持株会社といった組織構造へと変革する企業が増えているが、この組織構造がよけいに事業部間の壁を高くする結果になっている。

確かに、事業部に投資の意思決定を委ねれば、事業展開のスピードは高まることは間違いない。しかし、事業展開のスピードは高まるが事業部間でコミュニケーションを高度化できる仕組みを構築しなければ、その副作用として事業部間の壁がより高くなる。そのため、前述したコア人材ネットワークの破壊をさらに加速させることになる¹⁸。実際、カンパニー制や持株会社制においては、コーポレートは現場からの距離が遠くなり、事業知識や、経営ノウハウが蓄積されなくなってきたため、事業ユニット間の活動の妥当性や正当性についての評価・モニタリングする能力が低下してしまったと言われている¹⁹。

第二の要因が、本社のシナジーへの過度な期待である。本社のシナジーバイアス²⁰と言っても過言ではない。事実、技術的にシナジーがあるからといって、違う事業分野に進出しても競争・市場環境が異なるので簡単にシナジーを創り出すことはできない。最終製品を取り扱っているからといって小売業界に進出し、失敗する製造業などはその典型例であろう。最終市場で事業を創り出すためには、独特のノウハウが必要となるからである²¹。

技術的にも簡単にシナジーを創り出すことはできない²²。例えば、複写機とレーザー・プリンターといった製品間でも、部品を共有化するにはそれなりに設計に工夫が必要になるし、コストもかかることになる。そしてなによりも、異なった事業部門の資源を活用して新規事業を開発する場合、専門分野での使用する言語が異なるために、コミュニケーション

ンを簡単に取りることができないという問題が生じてくることもある²³。

最後の要因が活用と探索の問題である。組織が持続的に成長するには活用と探索という二種類の活動が必要になる²⁴。活用とは、蓄積した知識や技術、ノウハウをさらに効果的に使うことで、生産性などを高める作業である。逆に、探索とは、従来の領域とは異なる知識や技術を探り、新たな事業機会を見つけ出そうとする作業である。難しいのは、活用と探索という二種類の活動は、業務の進め方やプロセス、評価基準など多くの点で異なるということである²⁵。活用を重視する戦略をとると、新規事業創造の活動は阻害され、探索を重視しすぎると、収益性の低下につながる。多くの組織では、このバランスをうまく取ることができないために、シナジーを創り出せないだけでなく、新規事業の創造が停滞することにもなる。とくに、新規事業の場合、現在のコア事業から投資を回すため、当然、組織内の政治的圧力が働くことになり、トップのお墨付きがない限りは、既存事業とのシナジーを視野に入れた新規事業の探索活動が行われなくなってしまう。

以上が多角化企業の新規事業の創造を阻む、シナジーに関連した組織に関する主要な要因である。これらの組織的な要因が、結局は、既存のコア事業展開を通じて蓄積してきた資源の持つポテンシャルの可能性を見失わせることにつながる。そのため、優れた既存の経営資源を持っていても、それを市場のニーズに結びつけることができなくなるのである。

(3) 本研究の課題と分析枠組み

新規事業創造の研究では、市場に関連する課題についてはマーケティング分野²⁶で、組織的な事業創造の仕組みについての課題は戦略論の分野が、それぞれ取り扱うというケースが多かった²⁷。しかしながら、既存の資源シナジーにフォーカスを当てながら、競争・市場環境がまったく異なる異業種分野で新規事業創造の成功のロジックを解明した研究は少ない。しかも、異業種分野において、既存の資源をどのように市場にリンクさせるのかという、資源と市場のリンクを射程に入れた分析は、さらに少ないのが現状であろう。そこで、既存研究が十分には解明していない資源と市場の連動を視野に入れながら、異業種分野での新規事業創造の成功ポイントを抽出することが、本稿の主要な課題である。

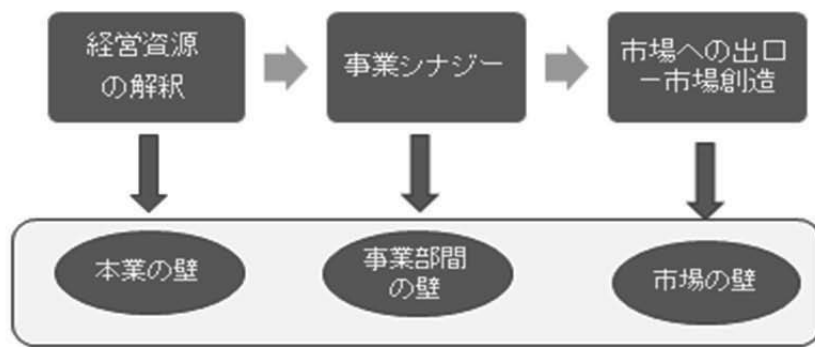
それでは、どのようにすれば上記の課題を解決して新規事業を生み出すことができるのだろうか。下記のような分析枠組みの下に、新規事業創造の課題について分析を進めていくことにする（図表1）。

新規事業においては、まずは新たな事業領域の探索が必要となる。その際には、たとえ既存の事業領域とは大きく異なっていたとしても、それまでの事業で培ってきた経営資源を可能な限り生かせる領域を探し出さねばならない。無からではなく、自社の強みを生かせるからである。こうして探し出した新規事業に対しては、既存の事業からの資源提供を含めて、既存事業との間でシナジーを実現させ、新規事業の立ち上げを効果的に行うこととなる。さらには、新規事業を成功に導くために、その事業領域での新市場を開拓することも必要となる。ところが、それぞれのステージで、大きな壁にぶつかることになる。

第一の壁は、経営資源を解釈する時に、既存の資源を適性に評価できるのかという壁である²⁸。前述したように、本社はシナジー創造を簡単に考える傾向がある。そのため、新規事業がコア事業と関連性が高い場合、市場規模の大きさが期待され、新規事業を育成するために必要とされる期待時間が短期的になる傾向がある。さらには、本社が既存資源の

持つ応用可能性をどの程度、認識できるかも重要な要素となる。というのも、コア事業の成熟化と技術などを含めた経営資源の成熟化を同一と捉えることも多く、しかも資源の見方そのものが固定化する傾向をもつ。そのため、事業が成熟化すれば、資源が本来持つであろう競争優位性を見失うこともありうるからである。

第二の壁が既存事業と新規事業との間の事業部間の壁である。各事業部は、競争・市場環境が異なるために、どうしても、自部門を中心とした部分最適な意思決定を下すことが多い。また、技術開発でも、短期的な視点になり、活用と探索のバランスを取らなくてはならないが、極端に活用にシフトすることも多い²⁹。シナジーを創り出すためには、この部分最適志向の意思決定を乗り越えて、全体最適の視点に立ち、自部門での活用だけでなく、新規事業部門での探索に向けてシナジーの実現に協力しなければならない³⁰。



図表1 分析枠組み

最後が市場の壁である。新規事業では、新たな製品・サービスを開発して新事業に参入したとしても、新たな事業での市場開拓が待ち受けている。既存事業で培ってきたマーケティングノウハウは、必ずしもそのまま使えるとは限らないからである。既存の資源をベースに創り出した製品を、新たな市場に結びつけ、新たな顧客とのつながりを創り込むときに立ちはだかる壁である。とくに、コア事業がBtoBビジネスであるにもかかわらず、新規事業がBtoCであったり、その逆の場合であったりするときには、この壁が大きな課題になる。組織的に新規事業創造を成功に導くためには、この三つの壁をいかに乗り越えるかということが成功のためのポイントになる。

本稿の分析枠組みの特徴は、これまでの研究では十分には解明されていない、既存の経営資源の新解釈から市場の開拓までのダイナミックな新規事業創造の動きを、その射程に入れていることにある。そのため、研究の方法としては事例研究を採用する。アンケート調査といった量的調査では難しい、新規事業創造のプロセスを詳細に把握することが研究課題となるからである。長期存続企業の異業種分野での新規事業創造に関する研究は、まだ十分な研究蓄積があるとはいえない領域であることも勘案すると、事例研究は最適な研究方法³¹であると考えられる。

事例分析の対象企業としては、繊維業界とフィルム業界の老舗企業であるゲンゼと富士フィルム(以下、富士)³²を取り上げる。両社とも、成熟したコア事業を持っており、新規

事業の創造が企業の長期存続には必要不可欠であった。しかも、両社とも本業とはまったく異なる異業種に参入している。異業種参入での新規事業創造は、既存のパラダイムが通用しない。そのため、既存の資源で何が使えるか、また何が使えないか。さらには、当然のことではあるが、異業種であるがゆえに内部資源だけでは事業の創造が困難になる。そのため、外部資源をどのように内部資源にリンクするのかということも成功するための鍵になる。異業種での新規事業創造を概観することで、既存資源の応用の幅と深さを分析の射程に捉えることができるのである。

それでは、次章から提示した分析枠組みをベースに事例を記述、分析していくことにする。そして、最後の章では、分析フレームに対応するかたちでインプリケーションを導き出していくことにしよう。

4. 事例研究1ーグンゼ

(1) 中核資源をベースとした多角化

グンゼという社名は、郡の方針、もしくは郡の是から取られたものである。創業は1896年(明治29年)であり、設立からすでに100年以上を超える繊維分野の老舗企業である。グンゼが長期存続を実現してきたのは、社名の由来のように正しい戦略の方向性のもとに新事業を不断に開発してきたからである。事実、グンゼはコア事業である繊維事業の成熟化を、うまく新規事業を創造することでカバーしてきた。今日ではコア事業である繊維事業をベースに、プラスチックフィルム事業、エンジニアリングプラスチック事業、電子部品事業、メディカル事業など多様な分野に事業展開している。

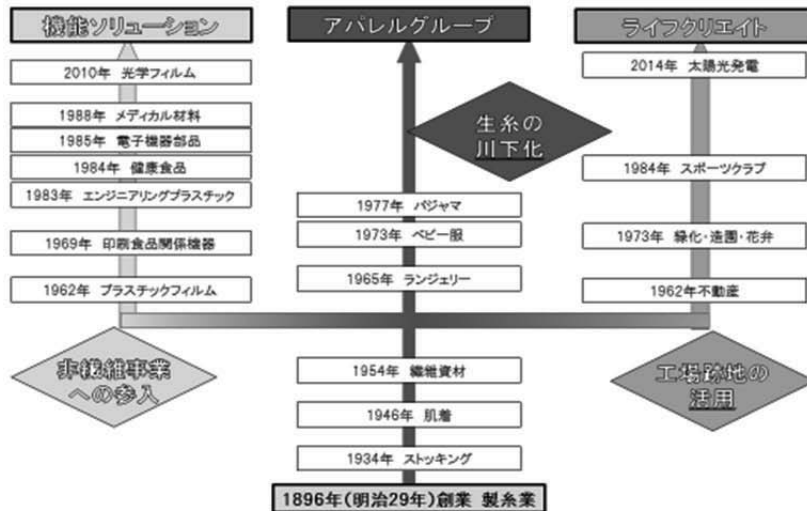
グンゼが繊維事業から多角化できたのは、創業時の経営方針とも深く関係している。グンゼには、もともと企業の経営を進化させる上での経糸(たていと)と緯糸(よこいと)という方針がある。経糸と緯糸というのは、グンゼの創業事業である繊維事業のメタファーを応用したものである。経糸というのは一度、織機に設置したら、途中で切れると織物自体が完成せず不良品になってしまう。つまり、経営理念のように変えてはならないものである。一方、緯糸は、織物に変化を持たせるための柄を作るものであり、柄は時代の変化に応じて変えていかなくてはならない。つまり、緯糸は、戦略、事業内容、商品・サービスなど時代の変化に合わせて進化させていくものである。

実際にグンゼの多角化は、コアな繊維事業が成熟化するプロセスにおいて、自然な流れの中で行われてきたものである(図表2)。例えばプラスチック事業は、パンストが急激に伸びていく中で、パッケージを内製化することをきっかけに進出した事業である。さらに、プラスチックに付加価値を加えようとして、今度は、エンジニアリングプラスチックや電子部品事業分野にも参入していった。

グンゼの中にあって一見すると異質なサービス事業にみえる、不動産関係などのライフクリエイティブビジネスも、工場跡地の利用という自然な流れの中で生み出されたものであった。そんな自然の流れの中で生み出されてきたグンゼの新規事業にあって、異質な事業がメディカル事業である。この事業は、グンゼの新規事業の中にあって、敢えて異分野での新規事業創造を狙ったものだからである。

今では、グンゼのメディカル事業は人工皮膚、人工硬膜、弾性ストッキング、骨接合剤などの多様な製品分野に広がりを見せているが、その医療ビジネスの先駆けとなったのが、

縫合糸と縫合補強材である。この縫合糸と縫合補強材の開発事例を通じて、ゲンゼは異業種参入において、どのように既存資源を活用してきたのか。そして、どのように既存の資源との間にシナジーを生み出してきたのか。これらの点を探ってみよう。



図表2 グンゼの多角化

(2) 医療分野への参入

医療事業分野は、ゲンゼにとって既存技術を応用することが可能な分野であった。しかし、事業が異なれば競争・市場環境がまったく異なってくる。その意味で、ゲンゼにとって医療ビジネスは、新規事業の中にあって、もっとも競争・市場環境の違う分野であったと言っても過言ではない。今でこそ、医療などへの異業種参入もめずらしくはないが、30年以上前に異業種から参入するというのは、きわめて希少な事例と言えるものであった。

ゲンゼが異業種の医療用ビジネスに参入したのは、京大との産学連携がきっかけであった。1980年、京大には医学部と工学部が連携する医用高分子センターが設立されていた。当時の研究所繊維研究室長は同センターに通い、センターの教授からさまざまな開発のアイデアをもらうことになる。その中の一つに、PGA縫合糸があった。PGA(ポリグリコール酸)を原料とする生体内吸収性縫合糸である。この分野ではクラス4(高度管理医療機器)と言われる、体内で溶ける縫合糸の開発である。

医療業界にはレベル1からレベル4の基準があり、レベル1は仕様を満たせば届け出だけで済み、承認を得る必要がない製品分野である。ハサミとかピンセットなどが、これに該当する。レベル2~3になると承認を得ることが必要になるが、だいたい基準が決まっている。ただし、レベル3は、体内に一時的に置く人工心肺などの製品なので、承認を得るのはレベル2よりは難しい分野である。しかし、レベル4の製品は体内に永久的に置いておくことが基本になるので、承認を得るのがはるかに難しくなる。

当時、日本の手術糸は絹や非吸収性合成繊維糸が大勢を占め、体内で縫合すると吸収されずそのまま残っていた。しかし、このPGA縫合糸は生体内で加水分解して、約2週間で強

度が半減する。さらに、約15週間で二酸化炭酸と水になって体外へ排出される。そのため抜糸が不要で、患者の肉体的負担が軽減されることになる。

当時は、糸に限らず体内で吸収する製品は圧倒的に海外製品が先行しており、国内市場はすべてJ&Jなどの海外の大手メーカーに押さえられていた。とくに米国のメーカーは、かなり以前から手術用の体内で溶ける縫合糸の開発に着手していた。そこには、軍事大国アメリカならではの事情があったと推察できる。というのも、戦場において兵士を手術する場合、縫合糸を抜糸するまでの時間を節約できるため、体内で溶ける縫合糸のニーズはかなり早い時期に軍部から寄せられていた。そのため、米国の医療機器メーカーは体内で溶ける縫合糸の開発に、他国よりいち早く着手していたのである。

日本のメーカーが参入に遅れたのは、体内で溶ける縫合糸のニーズが少なかったというだけではない。日本のメーカーは体内で溶ける物性とはいえ、もし患者の体内に入ってしまった場合には、企業として壊滅的なダメージを受けることになるからである。このため、ペースメーカーなどの体内に入れる製品については、外国企業が圧倒的に強い。こうしたダメージを回避しようとして、日本企業は参入に及び腰になっていたのである。事実、トップメーカーのペースメーカーの中身をみると、部品の多くは日本製であるものの、最終マーケット製品を手がけてない日本企業が多い。しかも、生体内吸収性縫合糸というのは、縫合糸市場に占める割合が小さく、大手企業としては参入する魅力が少なかった。

(3) 縫合糸の開発

輸入製品に市場を席巻されている状況を打破すべく、京大教授から「国産発の吸収性の縫合糸をつくりませんか」という話が持ち込まれた。コア事業である繊維事業が成熟化し、新規事業を模索していたグンゼにとっては渡りに船の話であった。とはいえ、当時のグンゼはアパレル業界などについてのマーケティング知識はあっても、医療分野についてはまったく知識を有していなかったため、進出するには高いリスクが予想された。実際、厚生省の審議官から「なぜ下着を作っているメーカーが医療に来るのか」と言われるし、社内からも反対の声が大きかった。

当時の厳しい状況を、鈴木昌和(執行役員・QOL (Quality of Life) 研究所所長。以下、鈴木)は次のように述べている。「日本市場が200億300億あったとしても、先発企業が7割ということは、200億円以上の市場はもう決まっているわけです。残りの市場に入れますかという話です。60億円ぐらいの市場のところに入って、メーカーとして最終商品まですると、これはものすごくアイテムが多いんですよ。最終商品で太さが10種類ぐらいあって、かつ長さが何種類もある。その上、その先に付ける針の種類がいっぱいある。それを全部そろえないといけないんです。アイテム数がめちゃくちゃある。売り先は、大手さんがどんどん取っていっているところに入り込んでいかなければ³³⁾」

このような状況の中で、新規事業を後押ししたのが当時の専務であった。「リスクが高いからといって何もしなかったら、何もならない。やってはどうか³⁴⁾」と。この専務の発言もあり、医療事業分野への進出が加速することになる。

未知の分野ということもあり、製品開発の工程すべてを単独企業で行うというのは難しいとみられていた。とくに、グンゼは合成の技術を持ち合わせていなかった。しかも、原材料の樹脂が手に入りにくいといった課題もあった。一社ですべての開発工程を担当するのは困難と考えた結果、糸を引くメーカー、合成するメーカー、販売するメーカーとのア

ライアンスが構築された。こうしてグンゼは糸を引いて、組紐にする製造工程を担当することになった。技術的には、組紐なのでこのメーカーでも生産することは可能であった。しかし実際には、この工程はグンゼの開発陣が考えていた以上に難しい課題があった。とくに、縫合糸を開発するには、滑り安さと結び目の安定性というトレードオフの問題があったのである。

このトレードオフを解決するために、グンゼの持つ加工技術とコーティング技術が生かされることになる。とくに、課題解決に貢献したのがミシン糸事業部(現、繊維資材事業部)の糸の加工技術である。例えば、ミシン糸は高速で針の穴を通る。その時には、滑りがよくないと熱を持つので糸は切れてしまう。そのため、ミシン糸事業部は多様な糸の特性に適合するように、加工方法に関する多くのノウハウを蓄積していたのである(図表3)。

実際、研究員が開発のプロセスでミシン事業部に問い合わせると、「こんな加工方法がある」などといった、レスポンスが素早く返ってくるので、その加工方法をグンゼの津山工場ですぐに試すことが可能であった。縫合糸開発チームは、さまざまな糸の加工方法を組み合わせるだけでなく、コーティングによっても、このトレードオフの問題を解決することになる。

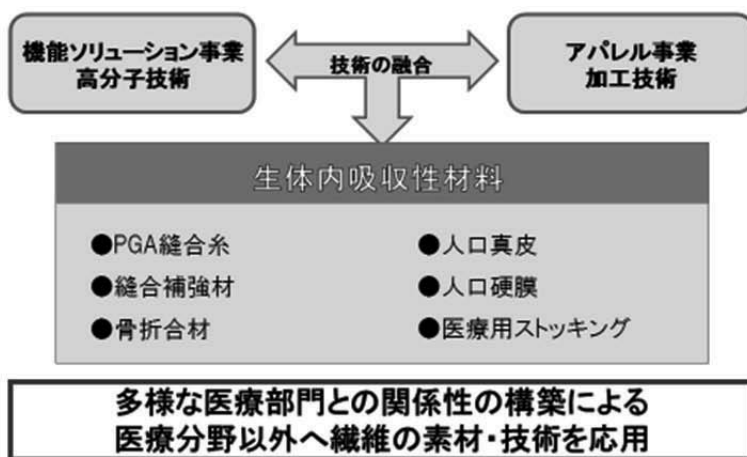
この事業を担当した鈴木は、縫合糸への参入について、次のように述べている。「我々が幸運だったことは、PGAから始まっているいろんな吸収性の素材や、また今までコア事業で蓄積した加工方法を持っていたことです。そのため、切削もできるし接合材みたいな塊も作れば、繊維も作れる。さらには、繊維を編んだり折ったり不織布にしたりもできるし、糸のままでも使える。市場を創り出すことが可能なすばらしいアイデアがあっても、資源がないとできないこともあるのですが、我々はアイデアを実現できる資源を持ち合わせていたことが幸運でした³⁵。」

こうして資源のシナジーを実現できた。とはいえ、市場に関する知識は皆目有してはいなかった。そこでグンゼは、医者 of 言うことを徹底的に聞いて作るという方法をとった。もっとも顧客である医者から依頼を受けた製品については、一切、断らなかつたために、結果として市場ニーズがないような製品まで開発してしまうという、高い勉強代も払っている。

企業では多くのサンプルを作っている、それによって収益を上げなければ組織的に新規事業の存続は難しくなる。医療部門にとって幸運だったのは、新規事業のシナリオを作成することが容易だったということである。現在の縫合糸を、すべて溶ける縫合糸や不織布に置き換えた場合には、金額ベースでどの程度の市場規模になるのかというシナリオを明確に描けたことである。しかも新しい分野に参入したとはいえ、既存の経営資源をフルに活用することができたために、そんなに大きな投資をする必要もなかつた。つまり、組織内部でのシナジー活用と市場開拓のシナリオを明確に描けたことが、新規事業の存続を可能にしたのである。

加えて、縫合糸という製品特性が、グンゼにとっての市場の間口を広げることにもなった。医療の分野は、大きな会社は別としても、特定の部位、例えば心臓なら、心臓専門のカテーテルを製造するという特化したメーカーが多い。これに対してグンゼの場合、縫合糸や不織布は、そうした特定部位ではなく多様な部門で使われるために、医療機関の各専門分野に対して入り込め、間口が広い商売を展開できた。多様な医療部門との関係を持つことができたため、各部門に対応して製品の応用可能性を高めることができるというメ

リットも享受できた。この医療関係者とのネットワークの広さが、さらなる新規事業分野をゲンゼにもたらすことになる。



図表3 メディカル事業の展開

(4) メディキュア (MediCure) の開発

現在、ゲンゼが新しく参入を試みようとしているのが皮膚を意識した肌着の製品開発である。この事業も、メディカル事業とアパレル事業の連動から生み出された。ゲンゼはメディカル衣療という新しい分野の開拓を意図しているのである (図表4)。

ゲンゼがこの分野に目を付けたのは、下着と医療の関係については医学的に研究がなされていなかったからである。例えば、ゲンゼの調査によると、乳がん患者が悩む一つの課題が、術後のキズの痛みである。しかも、その痛みは術後にできたキズが下着と接触することで起きることが多かった。病院も、マッサージなどで患者の術後の緩和ケアはしても、下着とキズの関係までには目が行き届かなかった。そこで、既存のアパレル部門とメディカル部門の協力を得ることで、医療用関連の新しい下着の開発に着手することになる。

この下着の開発で解決すべき課題は、手術後のキズが患者によって大きく異なるということである。そのため、医者からの要請である「手術後の傷が当たる脇の部分大きくしてくれ」というニーズを聞いただけでは意味がなかった。ただ、傷が異なるとはいえ脇の部分に傷が残ることには間違いがなかった。そこで、ゲンゼは既存商品ですでに市場に出していたキレイラボというシリーズの商品で対応した。

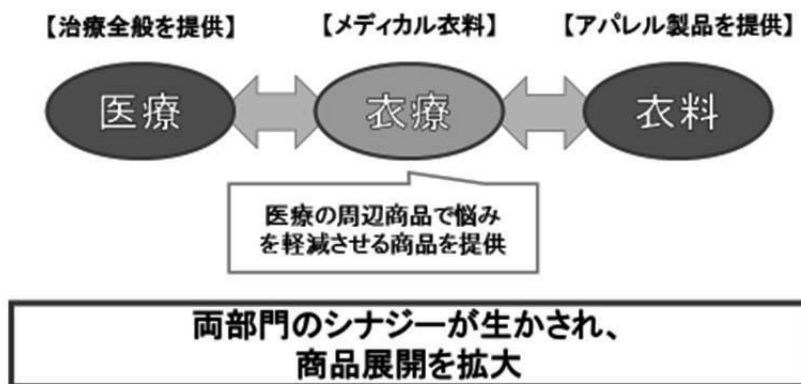
もともと、このシリーズの商品の第一の特徴は、縫い目がないので肌にやさしい「低刺激」であること。第二の特徴はシームレスであること。第三の特徴が、ゲンゼオリジナルの保湿加工をしていることであった。さらに、これらの3つの特徴が、生地そのものを切ってもほつれないという効果も生み出していた。この商品特性を生かすことで、下着をカットできるという新しい切り口を市場に提案することになる。つまり、患者によって脇の下の傷が異なるのであれば、肌あたりが気になる部分を自由にカットできることを可能にしたのである。切ってもほつれない素材特性を生かした、新たな価値の提供である。

既存製品の新たな用途開発ではあったが、グンゼでは専用パンフレットを作成してプロモーションを展開した。具体的には、「乳がん」とか「外科手術」という具体的な名称を出して、手術後に適した用途を専用パンフレットで紹介し、電話とインターネットの両方で注文をできるようにした。

自社で確保したニッチ分野から、次にグンゼが新規事業として目指したのが、メディキュアというシリーズである。この商品は肌の弱い人をターゲットとしたものである。開発にあたって、グンゼは徹底的に皮膚科の医者からのヒアリングを行った。その結果、「物理的な刺激が少ない」、「化学的刺激が少ない」、「快適性」の3つを追求することが重要であることを認識する。

医者からのこの3つの要求を解決するために、グンゼの持つ経営資源がフルに生かされることになる。第一の「物理的な刺激が少ないという」ニーズに対しては、接着縫着技術によって縫い目をなくすことで、肌の刺激を緩和した。第二のニーズである「化学的刺激が少ない」ということに関しては、グンゼのエコマジックという特殊な加工方法で対応した。この方法によって、皮脂汚れや残留洗剤が残らないような加工を施した。第三のニーズである快適性に対しては、抗吸湿繊維と加工技術で対応した。素材は綿とレーヨンが基本となっているが、カットオフする機能を加えるには、ポリウレタンを使用しなくてはならない。このポリウレタンを生地の表面だけに熱で溶着させて、肌に当たる部分は綿とレーヨンにして、洗濯しても柔らかく、蒸れにくいという特性を生み出している。さらに、この3つの要求を既存の技術で対応し、解決していることをデータで示すことによって、機能の実現を「見える化」という作業も実施した。

マーケティングについては、前シリーズと同じように専門性の高い商品であることから、必要な人に直接製品を提供できるように病院やクリニックに置いてもらった。また、場合によってはサンプルを顧客自身に送り、顧客自身に情報を発信してもらい電話やインターネットで注文を受け取る形にした。



図表4 メディカル医療への取組み

グンゼが開発した医療と衣料をリンクした造語、「衣療」の分野について上島は次のように述べている。「これを下着として売るというよりは、皮膚の疾患を軽減させるツールとして考えています。できればこういった商品を、メディカル事業という本当に医療機器を扱う部分と、アパレル製品を扱う衣料の部分との間の部分として、まだ市場はできていないですが、造語ですけれども、こういった形でできないかというのを活動としています。現在はこのMediCureという医療分野の商品を出してやっているわけですが、グンゼの技術を使ってQOLを向上できる製品を順次開発していくというような活動をしております³⁶」。

上島が医療と繊維分野の間で新規事業を目指すことができるのも、商品の製造技術については繊維部門のスキルを、医療分野ではメディカル事業部の持つネットワークを活用できるというメリットを持っているからである。まさに両部門のシナジーが生かされているのが、キレイラボとメディキュアの製品シリーズなのである。

(5) 市場のポテンシャルティ

グンゼの強みは、かつて国民肌着と言われるほどのブランドを構築したことであった。しかし、このブランド構築は、大量生産・大量販売をベースとするビジネスモデルである。医療分野は、グンゼの事業構成の中では、数少ないロイヤルカスタマーを開拓していくという、従来とはまったく異なるビジネスモデルである。しかし、現在はまだニッチ市場であり、社内でも特定マーケットに絞込みすぎではないかという批判もある。しかし、医療の現場は術後治療の重要性が認識されてきており、今後、大きな市場になる可能性を秘めている市場でもある。

かつて子供のスキンケアという概念はなかったが、今や、子供のスキンケアが当たり前の時代である。かつての常識が短期間で常識ではなくなり、また、かつての非常識が常識になることもある。グンゼの衣療というニッチ戦略も、いずれ常識になる可能性を秘めた戦略と言っても過言ではないであろう。ともあれ、この新しい市場は、グンゼにとっても、市場にとっても大きな変革の波を生み出す可能性を持っている。

5. 事例研究2-富士フィルム

(1) コア事業の衰退

富士は、1934年に映画用フィルムの国産化を目的として設立された会社である。当初は、この業界のリーディング企業であったコダックとの技術提携も模索したがうまくいかず、独自路線で開発の道を進め、国産初の映画用フィルムの開発に成功した。会社設立は国策的な意図が強かったものの、設立当初から独自路線を歩んできたことが富士の新しいものにチャレンジしていくという企業文化を育んできた。

絶え間なくチャレンジしていくという企業文化を持っているとはいえ、コア事業を転換することは容易なことではなかった。実際、同社では20年以上も前から、フィルムはいずれデジタル化の波によって市場から淘汰されるということは理解されていた。だからこそ30年以上前から、レントゲンフィルムに加え血液診断も加えた医療分野に本格参入したし、バイオの領域にも手を出してきた。

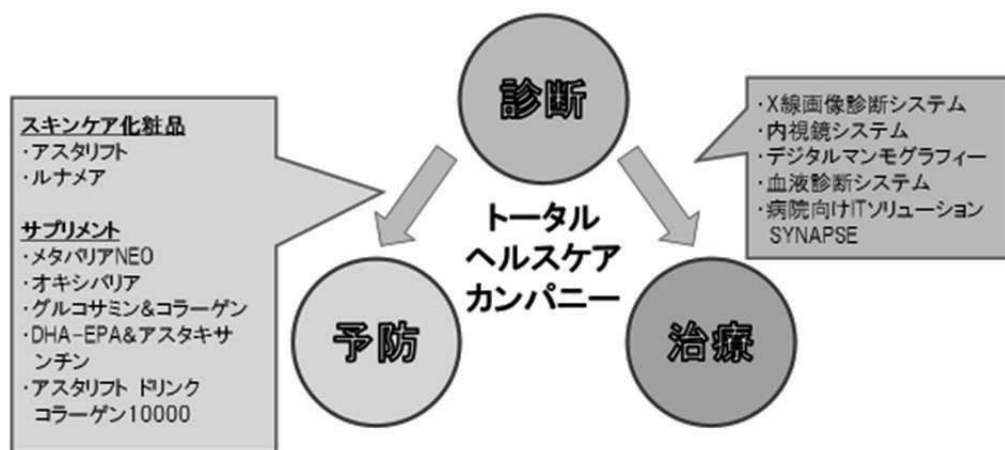
とは言え、本業が依然として高い収益をあげている状況では新規事業への着手は困難であった。ところが、フィルムの売上が2000年以降、デジタルカメラの急速な普及により、

年率20~30%減少するという状況に直面した。この事業環境の悪化は想定していた以上のものであり、このような急激な市場の縮小は、会社の柱となる本業の消滅を意味するものであった。しかも当時、第2、第3の柱だったレントゲンフィルム、印刷の製版用フィルムの売上も、写真用とほぼ同じく下降線をたどっていた。

企業の存続を脅かす危機的状況から抜け出すために、どのような分野に進出するべきか議論された。技術志向性が高い同社では、独自性のある差別化された製品を作る事業分野はどこなのか、またそうした事業領域ではどんな自社技術が強みになるのかを明らかにするために、技術の棚卸しが全社的に行われた。そもそも写真技術というのはアナログ技術が集約された超ハイテク製品に使われるという特徴があり、非常に奥の深い技術である。新規事業領域を探索するために、こうした技術が再検討されたのである。

20ミクロンというフィルムの厚さの中には、さまざまな化学物質が組み込まれている。多層構造からなるフィルムには、100種類以上の要素技術が含まれており、これらの要素技術を集め、組み合わせることで高度な機能を実現するというのがフィルム技術の特徴である。高度な生産技術も必要とされるため、フィルムを安定的に量産できる企業は、同社を含めて世界に4社しかないことが、この分野の技術的な高さと同業の難しさを示している。技術の棚卸しを通じて、写真分野で培った技術は、他の分野での応用可能性が高いことを改めて認識することになる。こうして新たな多角化の柱の一つとして、本格的な参入を決めたのが化粧品分野であった。

しかも、参入にあたっては、化粧品事業を単独に考えるのではなく、すでに事業化している医療機器分野の診断からのシナジーを実現すべく、サプリメント事業と一緒にして予防領域での事業展開として位置づけている。さらに、今後の事業展開として治療領域にも進出して、診断、予防、治療のトータルヘルスケアカンパニーへの布石であるとのビジョンを描いている(図表5)。



図表5 富士フィルムの多角化戦略

(2) アスタリフトの開発

フィルムと化粧品という確かに表面的には結びつきが薄いように見える。しかし化粧品が技術的にはフィルムの応用可能な分野であるということは、以前から社内では知られていたし、1980年から1990年代に化粧品分野への参入は何度かテーマとして取り上げられてきた。化粧品分野の参入の意図について、当時、化粧品開発プロジェクトのリーダーであった中村善貞(富士フィルム(株)R&D総括本部 先端コア技術研究所 副所長同本部 統括マネージャー 経営企画本部 イノベーション戦略企画部 技術マネージャー。以下、中村)は、次のように述べている。「資生堂さんや花王さんみたいな化粧品メーカーが、同じ技術領域にいるというのは学会などを通じて知っていました。でも本業で儲かっていたので、あえて冒険をする必要性も感じませんでした。ところが本業のフィルム事業が縮小していく中で、技術的に近い分野なので本格的に取り組もうということになりました。当社は化粧品メーカーではなかったのに、この業界の慣習などに染まっていなかったこともあり、新しい着眼点を持ち込む、あるいは、今までの業界にはない独自のソリューションを作れるのではないかと思います³⁷⁾」。

中村の言葉を裏付けるように、同社では化粧品分野に応用可能な4つの基盤となる独自技術を有している。コラーゲン技術、抗酸化技術、機能性微細粒子技術(ナノテクノロジー)、そして光解析コントロール技術である(図表6)。化粧品と親和性が高いこれらの技術を惜しみなく化粧品の分野に注ぎ込むことで開発された基礎化粧品が、アスタリフトシリーズである。アスタリフトは年齢に負けない、体の内側から輝く肌の実現を目指して開発された。アンチエイジングの商品として、予防という事業コンセプトに沿って開発された商品群である。

アンチエイジングの第一の鍵は肌の乾燥である。人の肌の潤いは、年齢とともに低下する。この肌乾燥を防ぐには、外側の角層の細胞と細胞の間に、セラミドという脂質の分子を規則正しく並べさせることが必要である。そこで、肌が持っているセラミドと同じ構造の人型セラミドをナノサイズの粒子にし、角質に浸透させ隙間を埋めようと考えたのである。しかし、セラミドはその並びやすい性質により凝縮して塊になりやすく、肌の肝心な部分までに届かなくなってしまう。この課題を解決したのが、写真技術で培ったナノテクノロジーである。並びやすさを維持しつつ、微細なまま分散させるという矛盾を両立させたのである。

また、年齢を重ねるごとに人の肌の弾力は失われていく。この弾力を維持する上で重要な成分がコラーゲンである。表皮の下にある真皮の主成分であるコラーゲンが、肌のハリ弾力を維持する上で不可欠なのである。そのため、水溶性コラーゲン、加水分解コラーゲン、ピココラーゲンという3種類のコラーゲンが配合された。3種類の中でも、とくに肌の弾力性維持に効果を現すのがピココラーゲンである。一般的に水溶性コラーゲンは粒子が大きく、肌表面にとどまって潤いは与えるが、内部までは浸透しない。ところがピココラーゲンは、肌の奥にまで浸透して、コラーゲンを作る細胞の再活性化を引き起こす。肌自身がコラーゲンを生み出すことを促進するのである。

写真フィルムの劣化も肌の老化も、紫外線により内部で活性酸素が発生するのが原因である。この活性酸素を除去することで、人の肌は若々しさを保つことができる。富士のプロジェクトチームは、培ってきた多くの抗酸化剤の中から高い抗酸化性能を備えた、色素物質アスタキサンチンを候補として選び出した。アスタキサンチンは抗酸化剤として名高

いコエンザイムQ10より抗酸化性能が高く、約1000倍の力を持つことが示されている。

アスタキサンチンの抗酸化作用については、競合他社も早くから目を付けていた。しかし、化粧品に応用する場合には技術的な壁があった。アスタキサンチンの特性である活性化の高さは、物質としては安定性に欠けるということの意味している。事実、アスタキサンチンはナノ粒子同士が凝縮しやすく、すぐに肌に浸透しにくい大きさになってしまうという課題があった。この課題を克服するために同社は、フィルムの研究で蓄積された約20万種の化学物質のデータベースをもとに最適な乳化剤を見つけ、ナノ粒子で安定させたまま肌に浸透させることに成功したのである。

またアスタリフトには、基盤技術の一つである光解析コントロールの技術も存分に注ぎ込まれている。肌の印象は、光の色や角度の変化で大きく変わる。光解析コントロール技術を活用して、肌を美しくみせるためには、どのように光をコントロールすれば良いかが導き出された。例えば、肌の欠点を強調するような光の色を吸収し、残りの光を反射させる技術など、写真フィルムで培ってきた技術が生かされてきた。これらの技術をベースに、肌の陰影を強調するような光が当たったとしても肌を美しくみせる光学粉体を開発し、ファンデーションに配合したのである。

このようにアスタリフトには、富士がフィルムの事業展開を通じて蓄積してきた、独自性の高い技術力が存分に注ぎ込まれている。

4つの基盤となる技術

<p>【コラーゲン研究】 フィルムの1/2のコラーゲン肌 (真皮)の主成分もコラーゲン</p> <p>▼</p> <p>肌に最適なコラーゲンを</p>	<p>【光解析・コントロール技術】 写真フィルムは光を捉え、色で表現 光の情報を読み取り解析</p> <p>▼</p> <p>肌の上で、光の吸収反射をコントロール</p>
<p>【抗酸化技術】 写真の色あせの原因は酸化、 肌の老化も酸化</p> <p>▼</p> <p>「活性酸素」を消去</p>	<p>【独自のナノテクノロジー】 写真フィルムは、 機能性微粒子技術が基本</p> <p>▼</p> <p>「有用成分」を微細・安定化し、 効果を最大化</p>

図表6 アスタリフトの開発技術

(3) フィルム技術の訴求

富士にとって化粧品分野は、技術的には参入が難しい分野ではなかった。しかし最大の課題は、この技術的優位性をどのようにして新たな市場に伝えるかということであった。

フィルムと化粧品ではマーケティングがまったく違うということもあり、異業種である同社の化粧品分野への参入については、業界では冷ややかな声が多かった。また、コンサルタント会社からも「技術を説明しても女性には通じない」、「社名を別にして展開したほうがよい」などのネガティブなアドバイスばかりであった。

しかも、当時の富士は、「いいものを作ると自然と売れる」という組織風土から脱却できていなかった。この組織風土について、山下洋二郎(富士フィルムビジネスエキスパート(株)執行役員マーケティングコミュニケーション本部長)は、次のように述べている。

「完全なプロダクトアウト、超プロダクトアウトと言っても良い。技術は世界で一番である。いいものを作れば必ず売れるという信念。それが非常に強い。写真は長い間決まった枠組みの中での事業モデルであったことが特徴です。カメラが開発されて撮るためには必ずフィルムが要る、現像が要る、印画紙へのプリントが要る、その設備が要る、流通が要る。お客様さんが代替を選択する余地がなかったシステム商品だった訳ですから、その決まった枠組みの中での差別化は、フィルムや印画紙の高画質・高品質をひたすら追求していく開発が中心だった。そういう意味で、極めて高い参入障壁に守られた自分たちの枠の中でのみの競争ですから。もちろん営業的な競争はいろいろありましたが、あまりマーケティング的な苦勞はしてこなかったのです³⁸⁾」。

このプロダクトアウト志向の強さとマーケティング・スキル不足のため、化粧品業界への参入当初は苦戦することになる。事実、アスタリフトを発売する前の2006年、エフスクエアアイという基礎化粧品シリーズを市場に送り出したが、商品の実現すべき機能、顧客とするターゲット層が絞り切れていなかったため、売上を伸ばすことができなかった。だが、この商品の失敗は無駄ではなかった。このシリーズの中では、目もとのシワに効くリントルエッセンスという美容液を開発していた。この商品はアスタキサンチンを入れたアンチエイジングにフォーカスした商品であった。商品の色も現在のアスタリフトの原型に近い色で販売された。この商品だけが、エフスクエアアイというシリーズの中で好評を博することになる。エフスクエアアイシリーズは、市場で華々しい成功はしなかったとはいえ、改めて同社にアンチエイジングの商品開発の重要性を認識させることになった。

このシリーズでの経験を契機として、効果が体感できることに商品開発のポイントを絞り、かつそれを自社の強みである技術的な裏付けで機能的に説明が可能となることを、市場訴求での基本的な方針とすることにした。また、顧客のターゲットも肌の老化に悩む40代以上の女性に絞り込んだ。若年層が化粧品のブランドイメージを重視する一方、中高年層は化粧品の効果に対するこだわりが強い。自社の強さである技術力をいちばん訴求しやすい層でもあった。

とは言え、化粧品業界はリーディングカンパニーの資生堂をはじめ、2006年度で既存企業が約2,700社(2014年度、3,600社)もあり、しかも、ドラッグストア1店あたり、スキンケア関連の取扱商品は2,000~3,000アイテムにもものぼる³⁹⁾。製品特性でもフィルムとは相違をみせる。化粧品のライフサイクルは短く、さらに、顧客は良い商品だからといって、長く使い続けるわけではない。次々に新たな商品が上市され、その度に、もっと良い商品があるとの期待感から、新たな商品へとスイッチするのが一般的だからである。実際、良い商品と認識されても、7割近くの顧客が離脱すると言われている⁴⁰⁾。

このような化粧品業界の特性を考えると、店頭に並ぶ多様なメーカーの商品の中で、顧客から選択してもらうためには、どのように自社商品の存在感をアピールするかが、最大

の課題であった。

(4) 独自マーケティングの展開

プロジェクトリーダーの中村も、化粧品市場では技術で機能を実現する価値だけではなく、顧客が商品を使用して感じる感性価値などが重要であることは理解していた。この感性価値をどう創り出すことができるのかが、市場開拓の鍵になる。

プロジェクトチームは、感性情報を収集するために美容情報に詳しい販売店の女性バイヤーや化粧品の評価機関などをヒアリングして回った。こうしたヒアリングを通じて、必ず聞かれるのが「なぜ富士フィルムが化粧品を手がけるのか」という質問であった。その都度、写真の技術がいかに化粧品に応用できるかを丁寧に説明した。幸いなことに、違和感が大きいと感じる人ほど、説明すれば納得する度合いも高かった。この事実は、どのようにプロモーションをしていくかと悩んでいたプロジェクトチームに大きな気づきを与えることになる。「なぜ富士フィルムか」という疑問に答えられる商品を作ればよいということであった。

こうして「富士フィルムだからこそできる化粧品」という訴求方法を選択することになる。当時、“Why FUJIFILM? ”“Because FUJIFILM”作戦と呼ばれた。この作戦のもと、プロモーションも写真技術を生かした機能的価値の化粧品であることを、全面に打ち出すことが決定される。商品パッケージも目立つように、業界では非常識とされた赤色を選択した。

アスタリフトはそれまでの業界の常識を覆す化粧品であることから、既存の流通チャンネルにそのまま流せば売れるという商品ではなかった。また、最初から大手化粧品メーカーがひしめく流通チャンネルに商品を流しても埋没する可能性もあったことから、チャンネルとして通信販売が選択された。ふつう化粧品を売るときには、どのような使い方をするかということも一緒に提案することが常識であった。しかし、当時、このような知識も不足していることから、顧客とのコミュニケーションが密接になり、顧客一人一人のニーズが追跡可能になる電話による通信販売は、この意味でもベストな選択であった。

さらに、いったん取り込んだ顧客を逃さないために、コールセンターの充実も図られた。設立当初は、最初にコールを受け取る役割を担う担当者に若い人を配置し、それをベテランが後ろでアシストするという体制で臨んだ。しかし、1年で7割近くの顧客が離脱する業界特性を考慮し、その後、若手ではなくベテランをファーストコール担当者に配置するようにした。新しい商品への期待に的確に答えてくれることが購買へとつながるし、また、最初の第一印象がリピーターづくりの鍵になると考えたのである。

通信販売を通じてアスタリフトは徐々に市場での認知を高めていった。しかし、本業と比較してもまだ規模的に小さい事業に対して、全国規模で広告を打つというコンセンサスを組織的に得ることは難しかった。化粧品事業にとって幸運であったのは、もともと全社で「世界を変えるシリーズ」という技術CMの広告を打っていたことである。このシリーズに化粧品ビジネスの広告を載せることが可能であれば、事業部の費用ではなく、全社費用で広告を打つことが可能であった。化粧品ビジネスは、第二の創業の目玉事業として位置づけられていたこともあり、うまくこのシリーズの一環として広告されることになる。

プロモーション戦略では、先発企業と同じようなイメージ重視型の広告を打っても差別化できないと考えたことから、自社の独自性を出せる広告を打つことが決められた。広告のイメージキャラクターも、今までにあまり他社の広告に出ておらず、ターゲットとした顧客層と同じ世代の、元気強く生きている大物歌手二人を起用した。

ターゲット層と同じ世代の歌手を起用することで、アンチエイジング機能のイメージを訴求すると同時に、技術力も広告として訴求することにした。そのため、広告も一般的な15秒枠から30秒枠に拡大して、大物歌手の広告の後に続いて、研究者を全面に出して技術力をアピールする広告も並行して流すようにした。さらには、社名も積極的に表示するようにした。このような広告スタイルにすることで、顧客からの「なぜ富士フィルムの化粧品なのか？」という疑問をわざと呼び起こして、注目度を高めると同時に、その問いに技術的にも答えるようにした。

(5) 井田両国堂と組む

富士フィルムはもちろん、化粧品の販売チャンネルをもっていない。富士もデパートや大手ディスカウントスーパーなどの波及効果の大きい小売チャンネルを選択することが効果的であることは、理解していた。しかし、大手化粧品メーカーのようにデパートなど的高级路線の開拓には走らなかった。その選択は確かに知名度のアップにはなるが、販売員を抱え込むことになり、人件費の増大にもつながるからである。他方、ドラッグストアやスーパーを活用することも選択肢としてはあり得た。そうしたチャンネルを活用することは大量に商品を流すことを可能にさせるからである。しかし、このチャンネルも選択されなかった。ブランドを維持することが難しかったからである。

とは言え、最適な流通チャンネルを自社独自で開拓するには限界がある。そのため、機能訴求商品としての商品特性を理解し、ブランド価値を毀損させるのではなく、ブランド価値を構築・強化させることに長けているパートナーを獲得することが必要となった。こうして、富士は化粧品専門卸の井田両国堂(以下、井田)の協力を得て、販売チャンネルの開拓に取り組むことになった。パートナーとしての選択について、栗川敬史(富士フィルムイメージングシステムズ(株)取締役・執行役員 デジタルカメラ事業部長「役職はインタビュー当時、2016年5月31日」)。2016年7月1日よりセルラー・ダイナミックス・インターナショナル・ジャパン(株)執行役員 営業本部長 兼 業務部長)は、次のように述べている。

「富士フィルムの化粧品が認められるまでに、しっかりとうちの意図を汲んで売ってくださる流通チャンネルを選択したかったわけです。富士にはフィルムの技術力があるとはいえ、この分野でブランドを構築するまでにはかなりの時間を要すると考えたからです。この希望にフィットしたのが井田両国堂さんであったわけです。井田さんは化粧品でも輸入品やブランド品を取り扱い、大手メーカーではなく、バラエティショップや専門店にしっかりと商品を納入しているという実績を持っていたわけです。また、当社商品の扱われ方、戦略浸透度、展開力、スピード、販促などの多角的な視点からも分析して、井田さんに決めたわけです⁴¹⁾」。

富士は井田と連携しながら、ドラッグストアなどでもブランドを維持できる小売店だけを選定して、販売チャンネルを拡大していった。しかし、新規参入者の商品ブランドを維持することは通常、困難である。ところが、アスタリフトは多様な販売チャンネルでも、商品ブランドを維持することが可能であった。ブランド維持を可能にしたのは、もちろん同社の流通戦略が奏功したことは否めないが、この業界が成熟化していることもまた追い風となったように思われる。業界が成熟化すれば、新商品で売上を拡大するしかなくなるが、大手化粧品のトップメーカーから各販売チャンネルへ納入される商品の数はかなり固定化されている。そのため、異業種からの参入で話題になっていた富士の商品ブランドを取り扱

いたいと思っている小売店が多かったことも事実である。この意味で、市場の成熟化が追い風になったのである。

実際、中高年をターゲットに設定したため、商品価格も4,000円から7,000円とドラッグストアなどのチャンネルに流す商品としては若干高めに設定されていた。にもかかわらず、わずか半年たらずで取扱店は1,500店強に膨れあがった。マーケティング戦略が見事に市場ニーズだけではなく、小売店のニーズをも捉えたのである。

2011年にはドラッグストアや総合スーパーなど、販路は7,000店までに拡大している。さらに、現在ではアスタリフトの利用者同士が情報交換しあえるコミュニティーサイトも開設している。販路の拡大とともに、売上も確実に拡大し、現在、アスタリフトのシリーズは100億円を突破している。

(6) 異業種参入の効果

異業種から参入し、短期間で市場シェアを高めたアスタリフト。アスタリフトの成功は、市場だけではなく組織内でもプラスの効果をもたらした。化粧品ビジネスで100億円を突破したと言っても、富士の社内ではまだまだ事業規模は小さい。しかし、予想以上の短期間で市場の認知度を高めたこともあり、組織内でのポジションは急速に高まっていた。しかも、富士の第二の創業のビジネスとして注目されていることから、自然と組織内コラボレーションが高まった。例えば、他の事業部の人間でも、外部で化粧品事業を宣伝してくれるようになった。

さらに社内他の事業部から「化粧品事業の技術として使えないか」という問い合わせが増え出した。とくに他の事業で開発され、今まで使用されていなかった技術や、本業のフィルム技術の分野で未使用であった技術など、隠された資産とも言うべき技術が多く、商品の開発企画に持ち込まれるようになった。

化粧品業界の常識を覆した富士の戦略は、化粧品業界だけではなく、社内にも大きなインパクトを与えたのである。

6. ディスカッション

ここでは分析枠組みに沿って、2社の事例から導きだされるインプリケーションを議論する。事例2社が、どのようにして壁を乗り越えて、新規事業を成功させたのか、そのポイントを整理する。

(1) 本業の壁を越える：新規事業を全体戦略に位置づける－二項対立で捉えない

新規事業が失敗するのは、本業に対して対立事業と位置づけられるからである。事実、新規事業には、本業の収益から投資が回される。そのため、よけいに本業対新規事業という構図で捉えられてしまう。しかし、2社の事例では、新規事業を全社戦略という大きな枠組みの中で位置づけている。例えば、富士はトータルヘルスケアカンパニーという中に、既存の他の事業との関連性も明示して化粧品事業を位置づけている。また、ゲンゼも繊維事業の本業を生かすことを前提に、医療事業に参入している。つまり、新規事業を既存事業からの資源配分に預かるという構図だけで示すのではなく、新規事業もまた既存事業に対して貢献できることも示している。この意味で、二項対立で捉えるのではなく、相互に

協力して、どのような方向に向けてシナジーを実現するべきかを示すことで、新規事業の創造を支援しているのである。

とは言え、本業の壁には、もう一つ乗り越えなければならないものがある。市場規模の問題である。本業での売上規模が大きければ大きいほど、新規事業がそれに比べてかなり小さいニッチ程度の成功では、批判にさらされることになる。最初から新規事業に大きな期待をかけ過ぎる傾向があるからである。とくに、本業とのシナジーを生かす場合には、なおさらその傾向が強くなる。こうして新規事業には短期間で大きな成果を出すことが期待され、その期待故に潰されてしまうことになる。ここに本来的な矛盾が生じる。新規事業はもともと参入初期では事業規模は決して大きいものではあり得ない。しかし全社的な協力体制があってはじめて成長していくものである。この成長は、ときには長くかかることもある。短兵急に規模を求めることは、成功の種を自ら枯らせてしまうことになりかねない。育てるための組織的な我慢が不可欠なのである。

実際、両事例は成功してはいるが、本業と比較すれば規模的には依然としてニッチ市場である。このニッチでの成功が組織的に許容されたのは、両企業は最初から大きなヒットを狙ったわけではないからであった。もし最初から大きなヒット商品を狙ったのであれば、組織的なコンフリクトが生じていたかもしれない。ところが両社とも、小さく入り大きく育てるというニッチ戦略を志向したことが功を奏したと言える。野球のメタファーで言うならば、ヒットで着実に塁に出ることを積み上げたことが、ホームランにつながったのである。

しかし、両社でのニッチ市場の許容は、もう一つの重要な成功要因にも助けられていた。新規事業が本業との知識領域から離れている異業種だったということである。本業のスキルや知識の適応が難しい分野だからこそ、ニッチ分野の成功が許容されたという一見矛盾する論理も見逃すことはできないであろう。本業との距離が遠ければ遠いほど、既存事業での評価を当てはめることが難しくなるからである。そのため、新規事業の育成に対する時間的な許容度が組織に高まったと考えられる。もちろん、本業から遠ければ遠いほど、本業との間でシナジー効果を生み出す困難さも生じることになる。ここにも超えるべき本社の論理、中核事業の論理があるわけであり、長期的な戦略ビジョンがあって、そこに我慢して育てるという姿勢が加わり、壁を乗り越えたのである。

(2) 本業に対する客観性を維持する：危機感をテコとして、既存資源の可能性を模索する

2社の事例に共通しているのは、危機的状況を新規事業創造の機会と捉え、それをステップボードにしていることである。確かに、危機感は組織や事業を変革する上での重要な要因であることは、周知の事実である。組織に危機感が膨れあがると、組織の達成すべき優先順位が明確になり、この危機を脱却すべく組織の心理的エネルギーが高まるという効果もある。また危機感は、既存の資源を多角的な視点から見ることを可能にする。換言するならば、危機感は、既存の固定的な物の見方、つまりパラダイムからの脱却を促すことになる⁴²。

とは言え、すべての企業が危機感によって新規事業の創造に成功するわけではない。追い込まれることで、右往左往して間違った意思決定を下すことで倒産への道を突き進むということはよくあることだからである。事実、危機に直面して、その危機を脱するために、

企業変革を全面に押し出し、変革という名の下に、変えてはならないものまで変えてしまう企業もある。

危機感を新規事業創造の促進要因とするためには、その危機を客観的に分析する必要がある。例えば、グンゼも知見のある分野にしか多角化しないという創業以来の原則があるし、富士フィルムも化粧品分野とは言え、創業以来培ってきたフィルム技術を使える分野にしか参入していない。戦略の一貫性である。一貫性があるからこそ、危機に瀕しても、他の分野に安易には多角化しなかったと考えられる。老舗ならではの変わらないもの、変えないものを明確に認識しているからであろう。

事実、新規事業の進出の際に、両企業に共通しているのは、外部のコンサルタントの意見に簡単には従っていないことである。もちろん、外部の意見にまったく耳を貸さないのは、愚行である。かといって完全に頼り切ることもやはり愚行である。外部からの意見を聞いたうえで、改めて自社の強みが何かを考えることが王道であろう。富士フィルムもグンゼも本業が危機に瀕している際に、自社の強みは何かということを変更して問い直し、その強みを生かせる分野を徹底的に自社で考え抜いたからこそ、業界の常識にとらわれない独自性の高い戦略を実行することが可能であったと考えられる。広い意味での持てる資産の徹底的な吟味は、自社でしかできないことでもある。

(3) 事業部間の壁を壊す：コア人材のネットワークを生かす

異業種参入において、両企業ともコア事業で培った技術がふんだんに使われている。例えば、富士はフィルムの技術を、グンゼは繊維の技術を、異業種の分野に移転、活用している。しかし、異なった事業でシナジーを創り出すことは、前述したように、企業組織の中では簡単なことではない。事業が違えば、競争・市場環境が違うだけでなく、使用する言語も異なってくるからである。そのため、部門間を超えるシナジーはそう簡単には生まれない。

両企業がうまくコア事業の技術を応用している要因としては、中村と鈴木を持つコア人材のネットワークが効いている。両者とも、新規事業分野に来る前に、鈴木は中核的事业である繊維事業に、中村もまた中核的なフィルム事業に関連する事業部に関わってきている⁴³。彼らは企業において部門間を連結する、バウンダリー・スパンナーとしての役割を果たしていたのである。

シナジー創造で見逃してはならないのが、このネットワークの活用を必然化させた、異業種参入という事業目的の高さである。簡単な目的であれば、部門間での協力はさほど必要とはされないであろう。一事業部の資源だけで対応が可能だからである。しかし、両企業とも、コア事業の成熟化を受けて、企業を上げて新規事業に取り組む必要があった。この組織の中の大きな流れに乗ったことで、他部門との協力が得やすかったと考えられる。事実、富士は化粧品の広告を全社的な戦略広告に載せることで、化粧品分野での知名度を高めることができた。グンゼも縫合糸の開発では、中核事業の繊維部門からの協力を頻繁に獲得している。両事例とも、異業種参入という難しい分野だからこそ、また自社の変革を示す新規事業でのシンボリックな存在として位置づけられていたからこそ、部門間のシナジーを比較的容易に獲得することが可能であったのである。

(4) 市場の壁を突き抜ける：無知の弱みを強みに変える

富士も、グンゼも異業種事業に参入してはいるが、その分野での知識を有していたわけではなかった。既述のように、グンゼは新規参入業者としては、非常識な医療分野のレベル4の分野から参入しているし、富士も、ブランドが競争の鍵を握ることになる化粧品分野に、ブランド・エクステンションが効かない富士の社名を前面に出して進出している。既存の業界に長くいれば、このような非常識な競争行動は取らなかったであろう。

本来であれば、業界の常識に従わず競争に挑めば、敗退は免れなかった可能性がある。しかし、業界の常識に打ち勝つことができたのは、異業種から参入したからこそ、常識の罠に捕まらなかったからである。業界のパラダイムに縛られなかったのである。そのため、顧客のニーズを素直に見ることができた⁴⁴。業界に長くなればなるほど、業界のルールに従ってしまう。ときには、それが目を曇らせてしまうこともある。その結果、そのルールに従うことが顧客のニーズを反映しない場合も生じうる。

ところが、両事例は顧客のニーズを素直に見ることで新しい市場創造につなげている。顧客の立場に立ってひたすら考えたのである。もちろんそれは失敗することも多い。事実、グンゼの場合も、医療分野に参入した時には、医者 of 言うことをひたすら素直に聞き、市場性のない商品まで開発していた時期もある。富士も、アスタリフトの前シリーズでは失敗している。しかし、失敗に直面することが自省を促すし、原因追及の機会をより多く提供してくれる。それによって市場競争における新たな論理が見えてくることもある⁴⁵。事実、失敗を通じて、富士はアンチエイジングのニーズを突き止めることができたし、グンゼも失敗を通じて、医療分野でのネットワークを拡大していった。

もちろん、ニッチ市場とはいえ失敗を継続的に許容することは組織として困難である。両事例の場合、そうした失敗を克服できたのは、新規事業が持つ可能性を説得的なストーリーとして語る事が可能であったからである。グンゼであれば既存の縫合糸を体内で溶ける縫合糸に置き換えた場合の市場規模に関するデータを明確に描くことが可能であったし、富士の場合でも、アンチエイジングのニーズが特定の世代に確実に存在することを伝えることができたからである。

(5) 外部資源とターゲットの明確化：波及効果を大きくする

ストーリーを語ることは必要条件ではあるが、十分条件ではない。新規事業の創造は、資源の裏打ちがあつてこそ実現可能となる。新規事業において、何が自社の資源で実現可能なのか、何が困難なのかを見極める必要がある。確かに、両企業とも中核的な技術を転用している。とは言えBtoBのビジネスを中核事業としていたり、まったく土地勘のない顧客を相手にしていたりするため、どうしても最終市場に対する知識やノウハウは少ない。こうした弱みを富士の場合は、井田両国堂と組むことで最終市場へのアクセスを可能にさせたし、グンゼも技術分野については医工連携を京大と、市場については病院などと組むことで最終マーケットにダイレクトにアクセスしている。つまり、内部資源と外部資源をうまく連動させることで、市場での競争優位性を実現している。しかも、顧客ターゲットが明確だからこそ、市場へのアクセス度を高めることで市場情報がリッチになり、的確に次の製品開発へと生かしている。

また、その成功が波及効果の高い分野をターゲットとしている。グンゼであれば、医療の中でも汎用性の高い縫合糸に、また富士の場合も、アンチエイジングを気にするように

なる40代以上の顧客層に的確に訴求することを核にしている。つまり、市場への絞り込みと集中が明確だからこそ、波及効果生まれ、市場での成功につながっていくことになる。

さらに富士では、アスタリフトの成功が市場からのフィードバックだけではなく、既存の中核技術を化粧品分野に応用したということで、他の部門からの技術提案を受けるようになった。グンゼでも医療分野での成功が、「衣療」という新しいコンセプトを生み出すことにつながった。波及効果は市場だけでなく、企業内でも生じている。市場での波及効果が、企業内でのシナジーをさらに生み出しているのである。勝ちが勝ちを呼ぶという好循環をもたらしている。

7. おわりに

今日、コア事業の転換方法として、買収、アライアンスなどの外部資源を活用する戦略が注目を集めている。確かに、競争・市場環境がダイナミックに変化する環境では、外部資源をスピーディに調達することができる買収やアライアンスが有効な方法であることは間違いない。実際、自社の力でコア事業を転換することは、とくに複数の事業を抱える企業であれば、組織内のパワーバランスもあることから、かなり困難な業務になるだけでなく、変革のために相当な時間も必要とされる。

しかし、買収のような大規模な事業転換の手法の成功確率は極めて低く、せいぜい5～10%であるとも言われている。事実、安易に外部資源に依存することは、内部にある隠れた資源を見逃すことになる。とはいえ、隠れた資源を見つけるために、資源の棚卸しに必要以上に時間を要しては、新たな成長の源泉として新規事業の創造は困難になる。素早くコア資源を見つけ出して、その資源をベースに新規事業を創造することが必要とされる。

事例企業が、新規事業の創造に成功した背景として、コア事業の業績が低迷していたり、新しい技術革新の波が押し寄せてきていたりという危機的な経営環境があったという、やらざるを得ないという状況要因を指摘することもできよう。それがコンピタンスや隠れた資源を組織的に認識させ、新規事業の創造を可能にした。これらの環境要因とそれへの対応に対しては、偶然のなせる技であったと言うこともできる。そもそも事業の成功にはかなりの程度、「運が良かった」ということが多いのも事実であるからである。しかし、事例企業がこの偶然の要因を必然に変えることができたのは、企業としての新規事業の鍵となる資源の溜めを以前から持っていたからであり、いくつかの壁を乗り越え、それを生かせたからである。

事例の新規事業創造から学ぶべきことは、今まで蓄積した資源の応用可能性の高さである。アライアンス、買収などの外部資源活用の有効性が説かれる昨今、あらためて今まで蓄積した資源の発見と活用方法の重要性を、これらの事例は示唆している。

示唆に富む事例とはいえ、本稿は2社をベースにした事例研究である。そのため、2社の事例から導き出されたインプリケーションを一般化することは難しい。また、今回は資源と市場のリンクということが研究の目的であったため、資源シナジーに関連する極めて限定的な変数に絞り込んで分析を行った。しかし、新規事業創造をより多角的視点から分析する場合には、プロジェクトマネジメントの方法、企業間連携の影響、リーダーの役割、部門間コミュニケーションの方法など、他の考慮すべき多くの変数があるのも事実である。しかし、事例研究方法の特性から言っても、一度にすべての変数を分析の俎上に載せるこ

とは難しい。今後の課題としては、より一層、事例研究を積み重ねることで分析枠組みの精緻化を図り、最終的には大量サンプル調査にこの課題を落とし込むことが必要となろう。

『謝辞』

グンゼ(株)の事例を作成するにあたっては、鈴木昌和氏(執行役員・QOL研究所所長)、上島進氏(QOL研究所企画調査室室長)、広報 I R 室に貴重な情報を提供して頂いた。また、富士フイルム(株)の事例を作成するにあたっては、中村善貞氏(富士フイルム(株)R&D総括本部 先端コア技術研究所 副所長同本部 統括マネージャー 経営企画本部 イノベーション戦略企画部 技術マネージャー)、山下洋二郎氏(富士フイルムビジネスエキスパート(株)執行役員マーケティングコミュニケーション本部長)、栗川敬史氏(セルラー・ダイナミックス・インターナショナル・ジャパン(株)執行役員 営業本部長 兼 業務部長。元富士フイルムイメージングシステムズ(株)取締役・執行役員デジタルカメラ事業部長)に貴重な情報を提供して頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。

〔注〕

- 1) 一般用語として使われてもいる老舗に関する定義は、必ずしも一義的なものは存在しない。一般的には、世代を超えて長期間にわたって存在し続けてきた企業を指すが、存続期間に関しての合意がないのが実情である。とはいえ、多くの調査では100年を一つの目安にしている。例えば、次を参照のこと。帝国データバンク、『百年続く企業の条件』、朝日新聞出版、2009年
- 2) 日経ベンチャー、「百年企業」、『日経ベンチャー』1986年7月号、1984年
- 3) この研究については、次に詳しい。神田良・岩崎尚人、「経営戦略と持続的競争力ー老舗企業の調査結果から」、『経済研究』明治学院大学、105号、1996年、59-85ページ
- 4) 例えば、次の研究があげられよう。横澤利昌、『老舗企業の研究』、生産性出版、2000年
- 5) 帝国データバンク、『百年続く企業の条件』、朝日新聞出版、2009年
- 6) 例えば、人材育成の視点では次のものがあげられよう。鮫島敦、『老舗の訓 人づくり』、岩波書店、2004年。また、ブランド価値を生み出してきた企業の存在価値を創造するための考え方を明らかにしようとするものとして、次のものをあげることができよう。竹原義郎、『ほんものの京都企業』、PHP研究所、2010年
- 7) こうした研究としては、次のものをあげることができる。神田良、「老舗のサステナビリティ・マネジメント」、『リスクマネジメント Today』Vol.34、2005年、9-11ページ。
神田良、「長期存続企業のサステナビリティ・マネジメントー中小企業総合研究機構の調査より」、『経済研究』明治学院大学、144号、2011年、47-68ページ。
- 8) この研究については、次に詳しい。前川洋一郎・末包厚喜、『老舗学の教科書』、同文館、2011年
- 9) 老舗企業を含むコア事業転換に分析のフォーカスを当てた研究として次の文献を参考のこと。高井透・原田保・山田敏之『コア事業転換のマネジメント』同文館出版2013年

- 10) 老舗企業のファミリービジネスについては、次の文献を参考のこと。奥村昭博・加護野忠男『日本のファミリービジネス』中央経済社 2016年
- 11) 当然のことではあるが、事業が異なれば競争・市場構造が違う。そのため、多角化の度合いが非常に高い企業を統一した分析枠組から分析することが難しくなる。
- 12) 例えば、資生堂やカゴメなどは100年を越える老舗企業であるが、グローバル化、製品開発、マーケティングなどの視点から分析した研究は多い。しかし、企業全体の戦略を歴史的な経緯を含めて分析した研究は多くはない。数少ない大企業の長期存続企業の調査をした研究としては、のれん経営研究会(2003)『長期存続企業の事業展開』社会経済生産性本部などがある。また、大企業を含む長期存続企業の組織的側面を多角的な視点で解明した研究としては、次の文献を参考のこと。野中郁次郎監修『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社 2010年
- 13) DOWAの事例については、次の論文に詳しい。高井透・斉藤泰造(2014)「新規事業は隠れた資産を生かせ」『化学経済』第61巻第11号, 59-65頁
- 14) 新原浩朗『日本の優秀企業研究』日本経済新聞社 2003年
- 15) 半田純一「コングロマリット・プレミアム1」『日本経済新聞』2002年 2月13日。
- 16) 味の素は多様な分野に事業展開しているが、その事業展開のベースとなっているのが、コアなアミノ酸技術である。
- 17) コア人材のネットワークについては、次の文献を参考のこと。沼上幹『経営戦略の思考法』日本経済新聞社 2009年
- 18) 高井透(2009)「成熟産業における人材育成(上)(下)」『モデルプログラム』経営コンサルタント協会, 1-6頁
- 19) 中島済, 小沼靖, 荒川暁(2002)「ペアレンティング:本社組織の新しいミッション」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』8月号, pp. 48-59.
- 20) Michael Goold and Andrew Campbell (2002) “Desperately Seeking Synergy,” *Harvard Business Review*, August, pp. 96-109 (西尚久訳(2002)「シナジー幻想の罠」『Diamond Harvard Business Review』8月号, pp. 96-109).
- 21) 本稿の事例である富士フィルムおよびゲンゼも、最終市場の商品を扱っている。しかし、富士フィルムは最終的には、他社と連携することで最終市場へのアクセスを獲得しているし、ゲンゼもかつて国民的なブランドを生かしてゲンゼショップを展開したが、最終的には撤退している。
- 22) 上記の沼上を参照のこと。
- 23) 東レの弾性ストッキングの開発プロセスをみると、コア事業の繊維事業部と医療機器事業部の連携で開発されたが、当初は開発事業がスタートした時点では、使用する専門用語などがまったく異なるため、両部門でコミュニケーションが取れることは難しかった。詳しくは次の文献を参考のこと、神田良・高井透『ナイロン高機能製品群－弾性ストッキングファインサポートの製品開発』1-23頁 東レ経営研究所 2006年
- 24) James, G. M. (1991). “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- 25) 柴田友厚「やさしい経済学イノベーションを考える－第3章組織の作用6」『日本経済新聞社』2016年2月26日

- 26) マーケティング分野では多くの市場創造に関連する研究が発表されている。とくに、市場とのやりとりを通じて市場創造にフォーカスを当てた研究としては、次の文献を参考のこと。嶋口 充輝/石井 淳蔵/黒岩 健一郎/水越 康介『マーケティング優良企業の条件－創造的適応への条件』日本経済新聞社 2009 年。また、マーケティング分野におけるシナジーに関する研究では、広告ミックスの複合効果や、統合されたマーケティング計画によって顧客を含むマーケティングに関連するステークホルダーに価値を提供する研究などがある。詳しくは次の文献を参考のこと。Chatterjee.P., (2012), “The role of varying information quantity in ads on immediate and enduring cross-media synergies” ., *Journal of Marketing Communications*. Vol.18,No3.July 217-240 . Simberova.I.,(2010), “Synergy in marketing management-challenge for innovation of industrial company offer”. *Economic & Management* 783-791. 戦略の分野でも、資源シナジーに関する研究が多い。例えば、知識マネジメントの視点から、統合された情報マネジメントの有効性をクリアにした研究などがある。Ghannay.J. and Mamlouk.Z (2012), “Synergy between competitive intelligence and knowledge management-a key for competitive advantage”. *Journal of intelligence studies in business* 2. 23-34.また、市場創造の仕組みにフォーカスした研究としては、次の文献を参考のこと。W.Chan Kim and Renee Mauborgne *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, (入山章栄監訳 有賀裕子訳『新版ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社, 2015 年)
- 27) 組織の新規事業体制に着目した卓越した研究としては次の文献を参考のこと。加護野忠男・山田幸三編『日本企業の新事業開発体制』有斐閣 1999 年
- 28) 伊丹敬之『経営戦略の論理-第4版』日本経済新聞社 2014 年。経営資源の捉え方は資源ベース論のコアな課題でもある。資源ベース論では、持続的競争優位性を創り出す独自性の高い経営資源であっても、その資源は固定的かつ不変的なものではないという。つまり、長期存続に効く資源というのは、時代ごとの環境適応を通じて再構成されながら、維持されていくのである。
- 29) Christensen, C. M. and M. E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003. (玉田俊平田監修 櫻井裕子訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2003 年)
- 30) 高井透(2014)「グループシナジーを創り出す全体最適経営」『JR gazette』第 72 巻第 1 号, 43-46 頁
- 31) 事例研究は、まだ十分にうまく説明できない現象のメカニズムの発見と、解明に貢献する。事例研究方法の体系的な説明は、R.K.Yin.(1994) ,*Case Study Research*, 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)。佐藤喜信監修 高橋広行・徳山美津恵・吉田満梨著『ケースで学ぶケーススタディ』同文館出版 2015 年を参照のこと。
- 32) 老舗企業研究の多くが、老舗の定義として企業の存続期間を 100 年以上と定義していることが多い。ゲンゼは創業から 100 年以上を経過しているが、富士フイルムは創業から 100 年は満たしていない。しかし、この分野ではパイオニアであり、創業からすでに 80 年以上経過していることから、本稿では長期存続企業の老舗として富士フイルムを事例分析の対象とした。

- 33) インタビュー調査 2015 年 7 月 17 日
- 34) インタビュー調査 2015 年 7 月 17 日
- 35) インタビュー調査 2016 年 6 月 21 日
- 36) インタビュー調査 2016 年 6 月 21 日
- 37) インタビュー調査 2016 年 4 月 4 日
- 38) インタビュー調査 2016 年 5 月 10 日
- 39) インタビュー調査 2016 年 4 月 4 日
- 40) インタビュー調査 2016 年 5 月 10 日
- 41) インタビュー調査 2016 年 5 月 30 日
- 42) 危機感が変革を促進することは、すでに多くの研究で明らかにされている。パイオニア的な研究としては、加護野忠男『組織認識論』千倉書房 1988 年を参照のこと。
- 43) 東レの弾性ストッキングの開発においても、かつて弾性ストッキングの開発を提案し、事業化にこぎ着けることができなかった人が、コア事業である繊維事業部門の中核にあり、彼が、異なる事業部門の橋渡しの役割を担っていた。詳しくは、前述の神田・高井の『ナイロン高機能製品群－弾性ストッキングファインサポートの製品開発』を参照のこと。
- 44) 企業が顧客のニーズを素直に見れなくなる大きな原因の一つが、競争が激しくなればなるほど、顧客ではなく競争相手の製品にフォーカスするからである。とくに、コモディティ化が進んだ業界では顕著な特徴である。そのため、顧客の期待を越えたオーバースペックな製品が出来上がることになる。
- 45) 原田勉『逆転の競争戦略』東洋経済新報社 2000 年

〔参考文献〕

〔和書〕

- [1] 伊丹敬之(2007). 『経営を見る眼』東洋経済新報社.
- [2] 伊丹敬之(2014). 『経営戦略の論理-第4版』日本経済新聞社.
- [3] 奥村昭博・加護野忠男(2016). 『日本のファミリービジネス』東京：中央経済社.
- [4] 加藤敬太(2008). 「老舗企業研究の新たな展開に向けて—経営戦略における解釈的アプローチから—」『起業化研究』(5), 33-44.
- [5] 加藤敬太(2011). 「老舗企業の長期存続ダイナズムとサステナブルな戦略：八丁味噌と岡崎地域をめぐる経時的分析」『組織科学』45(1), 79-92.
- [6] 加護野忠男(1988). 『組織認識論』千倉書房.
- [7] 加護野忠男・山田幸三(編著)(1999). 『日本企業の新事業開発体制』東京：有斐閣.
- [8] 神田良・岩崎尚人(1996). 「経営戦略と持続的な競争力—老舗企業の調査結果から」, 『明治学院論叢』(576), 59-85.
- [9] 神田良(2005). 「老舗のサステナビリティ・マネジメント」, 『リスクマネジメント Today』(34), 9-11.
- [10] 神田良・高井透(2006). 『ナイロン高機能製品群－弾性ストッキングファインサポートの製品開発』東レ経営研究所MOTケース, 1-23.
- [11] 神田良(2011). 「長期存続中小企業のサステナビリティ・マネジメント—中小企業総合研究機構の調査より」『経済研究』(144), 47-68.

- [12] 神田良・高井透(2012).「非老舗と比較した老舗経営の特質」『情報科学研究』(21), 71-91.
- [13] 神田良(2015).「富士フィルムホールディングス：古森改革」東レ経営研究所 経営スクールケース
- [14] 神田良(2016).「持続的競争力マネジメント：若年企業との比較からみた老舗経営」『戦略研究』19, 3-16.
- [15] 佐藤喜信(監修)・高橋広行・徳山美津恵・吉田満梨(2015).『ケースで学ぶケーススタディ』同文館出版.
- [16] 鮫島敦(2004).『老舗の訓 人づくり』岩波書店.
- [17] 嶋口 充輝・石井 淳蔵・黒岩 健一郎・水越 康介(2009).『マーケティング優良企業の条件－創造的適応への挑戦』日本経済新聞社.
- [18] 高井透・原田保・山田敏之(2013).『コア事業転換のマネジメント』同文館出版.
- [19] 高井透・神田良(2015.2.23).「老舗の知恵に学ぶ」『世界経済評論IMPACT』, (<http://www.sekaikeizai.or.jp/active/article/150223takai.html>)
- [20] 高井透(2009).「成熟産業における人材育成(上)(下)」『モデルプログラム』経営コンサルタント協会, 1-6.
- [21] 高井透(2013)「コア事業転換による成熟分野からの脱却」『化学経済』60(10)63-71頁
- [22] 高井透・斉藤泰造(2014).「新規事業は隠れた資産を生かせ」『化学経済』61(11)59-65頁
- [23] 高井透(2014).「グループシナジーを創り出す全体最適経営」『JR gazette』72(1), 43-46.
- [24] 高井透(2015).「第5章 第1節 事例から学ぶ異業種参入の成功要因」『新規事業テーマの選び方, 探し方, そして決定の条件』技術情報協会, 285-292.
- [25] 高井透(2016).「第6章 脱コモディティ化のマネジメント」『マネジメントの現代的課題』学文社, 108-126.
- [26] 竹原義郎(2010).『ほんものの京都企業』PHP研究所.
- [27] 中島済・小沼靖・荒川暁(2002).「ペアレンティング:本社組織の新しいミッション」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』27(8), 48-59.
- [28] 新原浩朗(2003).『日本の優秀企業研究』日本経済新聞社.
- [29] 沼上幹(2009).『経営戦略の思考法』日本経済新聞社.
- [30] 沼上幹(2008).「第1章 日本企業の実証研究とリソース・ベスト・ビューー—『見えざる資産のダイナミクス』を中心とした展望—」『現代の経営理論』, 有斐閣.
- [31] 原田勉(2000).『逆転の競争戦略』東京：東洋経済新報社.
- [32] 藤本隆宏他(2001).『ビジネスアーキテクチャ』有斐閣.
- [33] 前川洋一郎・末包厚喜(2011).『老舗学の教科書』同文館.
- [34] 本谷り(1997).「老舗企業とベンチャー企業—企業の存在戦略と成長戦略—」『経済論究』99, 95-111.
- [35] 森本博行(2002).「全体最適のグループ経営戦略」『Harvard Business Review』27(8), 60-71.

- [36] 山田英夫(2014)『異業種に学ぶビジネスモデル』日本経済新聞社
 [37] 横澤利昌(2000).『老舗企業の研究』生産性出版.

〔洋書〕

- [1] Chatterjee.P(2012), . “The role of varying information quantity in ads on immediate and enduring cross-media synergies,” *Journal of Marketing Communications* 18(3),217-240
- [2] Christensen, C. M. and M. E. Raynor, *The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003. (玉田俊平太監 修 櫻井裕子訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2003).
- [3] Chunxia.Y&Wong,T.N(2014), “A supplier pre-selection model for multiple products with synergy effect,” *International Journal of Production Research* 52(17),5206-5222
- [4] Flynn,B.B & Flynn,E.J(2005), “Synergies between supply chain management and quality management:emerging implications,” *International Journal of Production Research* 43(16),3421-3436
- [5] Ghannay.J.C&Mamlouk.Z.B.A(2012), “Synergy Between Competitive Intelligence and Knowledge Management –a key for Competitive Advantage,” *Journal of Intelligence of studies in Business* 2,23-34
- [6] Goold, M. & Andrew, C.(1998). “Desperately Seeking Synergy,” *Harvard Business Review*, 76(5), 131-143. (西尚久訳「シナジー幻想の罫」『Harvard Business Review』 27(8), 96-109, 2002).
- [7] James, G. M. (1991), “Organizational Consultants and Organizational Research,” *Journal of Applied Communication Research*, 19, 20-31
- [8] James, G. M. (1991), “How Decisions Happen in Organizations,” *Human-Computer Interaction*, 6(2), 95-117.
- [9] James, G. M. (1991), “Exploration and exploitation in organizational learning,” *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- [10] James, G. M. (1991), “Learning from samples of one or fewer,” *Organization science*, 2(1), 1-13
- [11] Liao.Z&Greenfield,P.F(2000), “The synergy of corporate R&D and competitive strategies,” *The Journal of High Technology Management Research* 11(1),93-107
- [12] R.K.Yin.(1994) ,*Case Study Research*, 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).
- [13] Simberova.I(2010), “Synergy in marketing management—challenge for innovation of industrial company offer,” *Economics&Management* 1,783-791
- [14] W.Chan Kim and Renee Mauborgne *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press(入山章栄監訳 有賀裕子訳『新版ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社, 2015).

〔ビジネス雑誌・報告書関係〕

- [1] 浅野恭平(2008).「富士ファイルの機能性化粧品アスタリフトが巻き起こしたオレン

- ジ旋風」『国際商業』41(10), 34-37.
- [2] 池松由香(2015).「既にある技術で新規事業を創り出す」『日経BP社』(1790), 66-69.
 - [3] 牛島辰男(2016).「電気不振は何を映す① 典型的な多角化企業の罫」『日本経済新聞』
 - [4] 朝刊2016年3月14日.
 - [5] 児玉和(2012).「何かとリスクの多い時代。本業の深堀りで時代の変化にあった企業体質をつくる！」『財界』60(23), 48-51.
 - [6] 古森重隆(2012).「インタビュー古森重隆 喜びをあらゆる場面で提供 KPI徹底で、ダントツ製品揃える」『日経情報ストラテジー』21(6), 20-24.
 - [7] 神宮佳江(2011).「異業種参入 グンゼ 戦略と勝機」『日経産業新聞社』2011年6月8日.
 - [8] 瀧本大輔(2009).「これで企業は「変異」する」『日経ビジネス』(1517), 90-95.
 - [9] 柴田友厚「やさしい経済学イノベーションを考える－第3章組織の作用6」『日本経済新聞』2016年2月26日.
 - [10] 中央区老舗企業塾運営委員会(2010).『老舗企業の生きる知恵～時代を超える強さの源泉』東京商工会議所中央支部 59-142.
 - [11] 帝国データバンク(2009).『百年続く企業の条件』朝日新聞出版.
 - [12] 永井隆(2010).「新産業で跳ぶ 富士フィルム, 写真技術で化粧品 抗酸化成分が肌を守る」『日経ものづくり』(674), 196-201.
 - [13] 西島博之, 江島俊彦, 鈴木顕(2016).『グンゼby AERA 明日をもっと, こちよく』朝日新聞出版.
 - [14] 日経ベンチャー(1986).「百年企業」『日経ベンチャー』1986年7月号.
 - [15] 野中郁次郎(2012).「成功の本質 アスタリフト／富士フィルム」『Works』18(5), 46-51.
 - [16] のれん経営研究会(2003).『長期存続企業の事業展開』東京：社会経済生産性本部.
 - [17] 半田純一(2002).「コングロマリット・プレミアム1」『日本経済新聞』2002年2月13日.
 - [18] 松村総一郎(2011).「繊維技術を土台に新機能素材などの新事業を続々創出するグンゼ」『財界』59(7), 37-39.
 - [19] 「ブランド深化論 アスタリフト(富士フィルム)」『日本経済新聞』2012年07月06日.
 - [20] 「売れ筋探偵団 「なぜ？」がヒットのきっかけに フィルム技術を化粧品に応用」『日経ビジネス』2009年01月26日.
 - [21] 「あのプロジェクトの舞台裏 富士フィルム(化粧品事業)」『日経情報ストラテジー』16(7), 54-59, 2007年8月.

Abstract

It is one of the urgent and important issues to create new businesses in the established companies, because they face problems from maturity of their main and core business. However it is not so easy for them to introduce a new business successfully. They have to overcome many barriers when they transfer their accumulated resources from the established business to a new one and utilize them effectively, which requires changes in the established business system that often lead to conflicts inside their organization. The long-lived company has the strength in its resources based on its long history, but sometimes the history produces inflexibility that obstructs changes in business system.

The authors focus three obstacles the long-lived company faces when it introduces a new business. The first one is a barrier in interpretation of the established resources for utilization in a new business. It is difficult for members in core business to evaluate them from a new perspective. The second one is a tall wall between the core and new businesses. The influential core business members seek best solutions for them not for a newly born business unit. The time consciousness for the core business members is shorter than that of new one, so that it is unavoidable to achieve balance between short term stances for utilizing the resources and long term ones for searching a new opportunity using them. The third one is a market barrier when the company brings out its new product to an unfamiliar new market.

The case studies elicit hypothesis how to overcome the three obstacles in the process of creating a new business under the strong core business.