

製品戦略における他社ブランドの活用 —小林製薬の桐灰化学買収の事例

滝 本 優 枝

はじめに

製品ライフサイクルの短縮化、消費者需要の多様化、技術革新の激化など企業の競争環境激化により、ある商品カテゴリーにおいて新しくヒット商品を出すのはますます困難になってきている。実際、新製品開発の速度は年々スピードアップしているが、その中からヒット商品が生まれる確率は、年々厳しくなっているといわれる。たとえば競争の激しい飲料分野では、一年間に1000の新商品が発売されるうち3本のみがヒット商品になるとされてきたが、最近ではさらに厳しく、1000分の1本しかヒット商品にならないといわれている。このような環境下で企業が生き残っていくためには、すでにある成熟市場でさらなる成長を遂げる市場戦略を考えることが重要である。そしてその有効な手段の一つに、ブランドマネジメントがあげられる。

さらに、このように企業の競争環境が激しい中、自社のリソースだけでは十分に対応していくことはむづかしい。しかし、これまで成熟市場での競争に打ち勝つためのブランドマネジメントの研究が重ねられてきたが、それらのほとんどが「自前のブランドをいかにつくり、育てていくか」のブランド育成の話であった。だがここで見落とされがちなものもう一つの有効な選択肢がある。それは既にある他社ブランドを買収、あるいはそれと提携し、買収ブランドならび

に自社ブランドを再活性化するという方法である。

そこで本稿は滝本(2007)にひきつづき、製品戦略において他社ブランドを活用することのメリットについて、小林製薬の事例により例により考察する。小林製薬を本ケースに選んだのは次の理由による。小林製薬はこれまで、ブランドを買収し再活性化することでヒット商品を数々生み出している。桐灰化学のカイロの他に、日立造船から買収した「杜仲茶」、アロエ製薬、命の母、キムコなど、多くの企業あるいはブランドを買収し、買収前よりもブランド力を強め、業績を飛躍的に向上させることに成功している。本稿では、桐灰化学を買収したことによって小林製薬が製品戦略においてどのようなメリットを享受できたのか、さらに桐灰化学は小林製薬による買収後、製品戦略においてどのような変化(メリット)が見られるようになったかについて、ケース分析をおこなう。

滝本(2007)ではすでに、製品戦略における他社ブランドの活用についてサントリーによるペプシとの提携の事例を通じて考察している。しかしサントリーはペプシとの提携よりも前から飲料分野に進出し、ある程度の成功を収めていた。つまり自社でも進出している商品カテゴリーでの、ブランド提携による製品戦略のメリットをそこでは考察した。本稿の小林製薬と桐灰化学のケースでは、商品カテゴリーの違うブランド買収のケースを扱う。自社にない、既存の商品カテゴリーや技術を超えたブランドの買収によって、製品戦略上どのようなメリットが生まれるのかを考察する。さらに、滝本(2007)で扱ったサントリーによるペプシ買収の事例は、どちらかというイメージが重視される商品カテゴリーであった。それに対して本稿のケースでは、小林製薬現社長も指摘するように¹、日用衛生雑貨・大衆薬を扱う小林製薬とカイロ・日用化学品の桐灰といった、機能が重視される商品カテゴリーである。機能が異なるブランドを買収することで製品戦略上、どのようなメリットがあるのかを考察するのが、前稿のサントリーの事例との違いである。

1 2007年日経インタビュー。

1、小林製薬による桐灰買収の背景

小林製薬は桐灰化学株式会社を2001年1月、約90億円で買収した。桐灰化学は使い捨てカイロを主力商品とするカイロ、虫除け製品、保温ソックスなどを取り扱う家庭日用化学品の会社で、当時売上高90億円、経常利益10億円の企業である。一方小林製薬は「熱さまシート」や「アンメルツ」、「ブルーレット」など多くのヒット商品をかかえる医薬品・衛生雑貨の企業である。桐灰化学は大阪に本社をおく同族企業で、桐灰化学の取引銀行のひとつであった住友銀行から小林製薬に直接買収の話が持ち込まれた。小林製薬に桐灰買収の話が持ち込まれたのは2000年12月24日、買収を決定したのは翌年1月4日と超スピード決断であった。桐灰を小林製薬が買収しようと決断したのは、「カイロには無限の可能性があると判断したからであるという。その無限の可能性とは次の2つである。一つは商品開発の世界が広がること、もう一つは海外マーケットへの広がりである。

1-1 商品と世界の広がり

商品の広がり

小林製薬によると、カイロには製品開発に対して無限の可能性があるといる。つまり桐灰買収によってそれまでの小林製薬の商品開発の世界が大きく広がる、というのだ。具体的にはこうである。カイロは体を物理的に「暖める」という機能をもつが、それは他にもさまざまな用途が見出せると考えたという。体を暖めるとさまざまな痛みや凝りがとれる。この、ただ単に「暖める」という物理的機能だけではなく、暖めることによって痛みをとったり凝りをほぐすという効果が、小林製薬のもつヘルスケアのニーズとシーズに合う判断をしたというのだ。

世界への広がり

カイロは日本では歴史が長い、海外ではアメリカで使用されていた医療用

カイロ以外には当時、ほとんど市場がなかった。ヨーロッパではさらに市場は小さく、中国では市場自体が全くないという状態であった。小林製薬は世界にはまだカイロ市場が存在していないことに目をつけ、市場の広がりを感じていた²。

そこで桐灰化学を買収し、カイロ製品ではじめて世界市場（アメリカ、続いて中国）に進出することになった³。当時、中国ではカイロマーケットはまったく存在していなかったが、現在では中国の高級スーパーマーケットで年々高い売上高を記録している。ヨーロッパではP & Gが小林製薬より先行して医療用カイロを発売しており、ごく小さなマーケットが存在していた中、現在はP & Gと小林製薬の2つのブランドが競合し、小林製薬は今後さらにマーケットを拡大していく予定だという。2007年11月にはロシア極東地方にも進出し、ウラジオストク、ハバロフスクなどの都市部で桐灰化学が製造する「はる」（カイロ）を販売し、3年後には年間売り上げ5億円を見込んでいる⁴。このように、小林製薬はそれまで世界市場に進出していなかったが、桐灰化学買収後、カイロで世界進出の足がかりをつかみ、海外のマーケットでやっていく自信も深めたという。

2 当時、日本の企業ではカイロは「儲けが少ない」というイメージをもたれていたため、目をつける会社がほとんどなかったというが、経常利益率が15%と好業績の業種だという。日本では桐灰の年間売り上げが100億円で15%の経常利益を出しているという（2007年7月筆者が行なったインタビューより）。

3 アメリカでは現在、小林製薬のカイロは腰痛や生理痛を取る医療用カイロとして成功しているが、今後、一般用として展開を広げていく計画であるという。ちなみに日本ではカイロ市場で桐灰ブランドができあがっており桐灰の製品としてカイロを発売しているが、海外では小林製薬の名でカイロを発売している。

4 これら海外への商品展開は、ただ単に日本国内向け商品を海外に向けて展開しているわけではない。特に新展開国においては現地の生活習慣や商習慣、各国の顧客が求める製品についての情報を分析し、それぞれの国にあった商品を適正価格で提供するよう工夫している。たとえばロシアにおいては通常の防寒用カイロでは需要は見込めないと小林製薬は分析した。それはロシアの冬は気温が極端に低いために暖房設備が整っており、さらに着衣でも防寒対策が万全のため通常のカイロは必要がないというのだ。そこで小林製薬は靴の中の防寒対策に注目し、足元用カイロを販売するなど、現地の事情にあわせた製品戦略をとっている。

1-2 小林製薬の桐灰化学買収のポイント

以上のように、小林製薬は桐灰化学を買収する際、これらの2つの視点から買収の決断をしている。つまりカイロの「暖める」という機能の他商品への広がり可能性と、カイロの世界市場への広がりである。しかし自社のもつ技術やアイデアなど、製品開発における「広がり」がどのようなブランド買収によって可能となるのか、実のところその判断は容易ではない。小林製薬には毎日のようにM&A案件が持ち込まれ、担当者が検討するM&Aの案件は年間数百件にのぼる。M&A担当者はこれらの尋ねてくる国内外の金融関係者を決して門前払いにせず一通り話を聞くという⁵。その中でも、もともと大きなマーケットを狙うのではなく、あくまで「他社が目につけないが小林製薬のマーケティング力で伸びそうなもの」を買収するという方針をとっている。桐灰化学買収の場合、小林製薬は成熟しつつある日本のカイロ市場ではなく、はじめから世界市場を念頭におき、さらにはカイロ技術の今後の商品開発の可能性を見据えて買収を考えたのだ。さらにここで「文化の広がり」についても付け加えておこう。ここでいう「文化」とは、桐灰がもっていた独特の営業スタイルのことである。小林製薬取締役、グループ統括本社本部長山根氏は次のように言う。

「忘れかけていた小林製薬の昔の営業というか、商売の原点を思い出させてくれるような感じがしたのです。小林製薬だったら『他の商品もあるし』ということでトータルで考えて『いいですよ』と先方の提示するところである程度折れたりするのですが、桐灰はそれはない。そこに行き着くまでにひたすらお願いをしたりするんですが、最終的に条件が合わなければ『仕方ありませんので商売はあきらめます』と帰ってくる。ある意味、利益に対する考え方がとてもしっかりしている。その意味で、利益に対する考え方という点でものすごく刺激を受けました。小林製薬

5 「小林製薬なら案件に対する意見がすぐに出てくる」という評判をつくることで、多くの情報があつまり、そこから人脈が作られ、さらに人脈が広がると、ヨリ多くの最新情報が手元に集まるからだと、取締役グループ統括本社本部長の山根氏は言う（2007年7月インタビューより）。

はブランドが先行している会社なので広告もうちますし商品も売れている。しかし、売上げを確保するために規模を追求する反面、ある程度で、若干利益が低くても他の商品があるからいいだろうというのがあった。桐灰化学は小林製薬の10分の1の規模なのでそれはありえないんですね。コスト意識がものすごくしっかりしているんです。」

このように、営業文化の面でうけたプラスの影響も大きかったという。以下では桐灰化学の買収によって、小林製薬と桐灰化学の双方が製品戦略上、どのようなメリットを生み出すことができたのかを考察する。

2、買収後の新製品開発

本項では小林製薬による桐灰化学の買収によって、小林製薬、桐灰化学に製品戦略上どのようなメリットが生まれたのかを具体的に検討する。まず桐灰化学の製品開発について、続いて小林製薬の製品開発について順に見ていく。

2-1 桐灰の新製品開発

まず小林製薬による買収後（2001年4月）、桐灰化学の製品開発にどのような変化が見られるようになったか考察しよう。桐灰は現在、暖める、冷やす、かかとケア、ソックス、虫除け関連などのカテゴリーの商品を発売しているが、2001年4月の小林製薬による買収後は、新しく次のような商品を発売している。

（暖める—カイロ）

竹炭カイロ 2002年秋

レディーウォーマー 2004年春

プリポカ 2005年秋

（チャーミーキティ、ディズニーシリーズ、ハローキティ—はるタイプ、メゾピアノ）

桐灰カイロ 上からはる靴下用 2005年秋

製品戦略における他社ブランドの活用—小林製薬の桐灰化学買収の事例

やわらかハンドウォーマー 2006年秋

巻きポカ 2007年

桐灰カイロ 貼るくつ下用 つま先大判・足指5本 2007年

スチーム足湯 2007年

(暖める—靴下)

足の冷えない不思議なくつ下シリーズ 2005年秋

足のムレない不思議なくつ下 2006年春

足の冷えない不思議なくつ下 冷房対策用貼る 2006年

血流改善 首ホットン 2007年

肩 腰 ひざ 2007年

(熱中対策)

たたいてクールパック 2007年春

帽子汗取りシート 2007年春

ふりふりアイススプレー 2007年春

(ムシ関連)

ムシガード おくだけ 2003年春

貼るだけ 2005年春

リング 2006年春

ぬるだけ 2007年春

泡でまちぶせコバエアワワ 2007年春

桐灰の製品開発で変化が見られるようになった点は二点あげられる。まず第一に、2001年1月の小林製薬による買収後、リニューアルを含め、桐灰化学の新商品の開発数自体が増えていることである。それまで、桐灰ではカイロのほかに製品はほとんどなかった。近年になって若干の新商品を発売してはいたが、その新商品開発スピードは非常におそい上に数も少なく、商品は売上げ構成からみてもほぼ「桐灰カイロ」のみであったといってもいいだろう。また新製品が発売されるまでの期間も短くなっている。買収前はたとえば「焼香炭」(1985年)やかかとケア商品「かかとちゃん」(1994年)などがあったが、新商品が発

売されるまでの期間も長く、またその数もごくわずかであった。しかし小林製薬による買収後は、上記のように新製品あるいはリニューアル商品が短期間の間に数多く発売されている。たとえばカイロでは、竹炭を使ったもの（「竹炭カイロ」2002年）や女性用カイロ「レディーウォーマー」（2004年）、キャラクターを付したもの（「プリボカ」シリーズ—2005年9月以降順次発売）「やわらかハンドウォーマー」（2006年）など数多く発売⁶している。他には靴下に貼るタイプ「桐灰カイロ上からはる靴下用」（2005年）、がカイロのバリエーションの新商品として発売されている。また熱中対策分野の商品では「桐灰レイカ」のみの販売であったが、「たたいてクールパック」、「帽子汗取りシート」、「ふりふりアイスプレー」（2007年）などが次々と開発されている。ムシ対策では、「ハエ取りリボン」（1967年）のみであったが、「ムシガードおくだけ」（2003年）、「ムシガードはるだけ」（2005年）、「ムシガードリング」（2006年）、「ムシガード塗るだけ」（2007年）、「コバエあわわ」（2007年）などが発売されている。

小林製薬による買収後、桐灰の新製品開発がこれほどまでに活発となったのはなぜなのか。それは買収による小林製薬のマーケティングの影響、なかでも人材交流による製品開発上での相互の影響が考えられる。買収後、小林製薬は研究開発、マーケティング、営業の人材をそれぞれ桐灰化学に派遣している。定期的に小林製薬の社員が桐灰化学に出向することで、彼らがマーケティング、研究開発、営業において小林製薬のそれらのあり方を桐灰に影響を与えているという⁷。小林製薬の開発担当やマーケティング担当者とのコミュニケーションによって、桐灰化学の商品開発が活性化しているというのだ。また後に述べる、被買収ブランド・企業と小林製薬のトップ・開発・マーケティング・営業を交えて行われる「運営会議」や、小林製薬グループで行なわれる新製品発表会での相互の影響がプラスに働いているという。この新製品発表会は、小林製薬のグループ企業で年に2回、流通企業に向けておこなわれる。そこで桐灰化

6 チャーミーキティ、ディズニーシリーズ、ハローキティ—はるタイプ、メゾピアノなどのキャラクターをそれぞれライセンスを受け、発売している。

7 また反対に桐灰に出向し小林製薬に帰ってきた社員が桐灰の営業のあり方や製品アイデアに関して小林製薬に影響を与えているという。

学と小林製薬の社員がお互いの商品で「小林製薬（桐灰化学）はこういう製品を出すんだ」とお互いにライバル意識をもって見ており、これが好影響を与えているという。

これらの交流や、ネーミング・パッケージ・製品バリエーション、販路を「絞る」マーケティング戦略など、小林製薬の得意とするマーケティングのあり方が、桐灰化学の製品戦略に活かされているというのだ。また、小林製薬のヒット商品である「キズアワワ」のネーミングをとって桐灰の虫取り商品に「コバエアワワ」というネーミングをつけるなど、そのコミュニケーションの柔軟性も指摘できる。

第二に、小林製薬は桐灰カイロの「商品としての広がり」の可能性に対して買収を決断したが、カイロ以外の製品分野においても製品開発が活性化されていることが確認できる。買収後は既存ブランドの拡張商品とともに、新たなカテゴリーの商品が数多く発売されている。桐灰化学は2005年4月に靴下の製造販売を手がける塚本産業（奈良県）から断熱繊維を使った保温性の高い靴下「足の冷えない不思議なくつ下」という主力商品の商標権と特許権などすべての権利を取得した。この「足の冷えない不思議なくつ下」は、その名の通り、保温性が高いにもかかわらず湿気や汗は外部に逃すという特殊な特性をもつ。買収にあたっては小林製薬が前面に立ちすすめられた。桐灰の「あったか事業」として、靴下という商品カテゴリーに注目し、小林製薬が塚本産業の「足の冷えない不思議な靴下」を探してきたのだ⁸。「足の冷えない不思議なくつ下」の商品展開によって、カイロと靴下のあたためる機能の相乗効果を期待することができる。たとえば桐灰カイロの傍に「不思議なくつ下」を配置することで、カイロを購入しに来た顧客に「あたたかさ」との関連で効果的にアピールし、「不思議なくつ下」の購買につなげることができる。小林製薬はグループ全体としてあたためることによるヘルスケアを「あったか事業」と名付けて力を入

8 桐灰化学と小林製薬は連結決算のため、「あったか事業」に関連するものはすべて、「どちらで売り上げてもいい」という考え方があり、基本的に桐灰に還元されている。その意味でここで小林製薬が探してきた「足の冷えない不思議なくつ下」も桐灰が販売している。

れているが、この「不思議なくつ下」が「あったか事業」としての桐灰化学の売上げアップにつながるのに目をつけたのは小林製薬であり、あったか事業全体としての相乗効果になりそうなこの事業を探してきたのも小林製薬であった。

「足の冷えない不思議なくつ下」を販売するにあたり、桐灰化学では次の点を変更した。一つは、桐灰が強みをもつドラッグストアに販路を絞ったことである。それまでは衣料品店やデパートにチャネルを持っていたがそれらを切り、桐灰が得意とするドラッグストアに全商品の70%を集中投入することになった。その中でも、上に述べたように、特に桐灰が売り場作りに影響力をもつカイロ棚の一部に「足の冷えない不思議なくつ下」を棚あてしてもらうことで、寒さをしのぐためにカイロの購入にきた消費者に対して商品の認知を広げ購買につなげるという方法をとった。さらに、パッケージも「不思議なくつ下」を履いている写真を載せたものに変更し、消費者に商品の特長をわかりやすくする工夫をした⁹。「販路を絞る」、「商品の特長をわかりやすく消費者に伝える工夫」は、小林製薬が最も得意とするマーケティングで、ネーミング、売り場作り、パッケージ政策を重視した小林流マーケティングによって、桐灰は「足の冷えない不思議なくつ下」の売上をさらに伸ばすことに成功した。結果、「足の冷えない不思議なくつ下」の製造販売権取得後一年後の売り上げは約10億円となり、当時は生産が追いつかないほど売れたという¹⁰。桐灰の2005年度売上高は前年比31.5%増と大幅に上昇し、約100億円の売上高のうち7億円がこの「足の冷えない不思議なくつ下」の売り上げであった。二年目の売上高は約15億円となり、買収当時よりも2倍以上売り上げたが、今後供給体制を整える中でまだ売り上げが伸びる様子だという。さらに2006年には「不思議なくつ下」の通年商品化に向けて、湿気や汗を外部に逃す繊維の特性を活かした「足のムレない不思議なくつ下」を発売し、「不思議なくつ下」ブランドの育成に力を入れている。実際、桐灰化学は既存品でのルート拡大ではなく、差別化された価格競争がおきにくい新製品を開発して拡大していく必要があると考えており、そ

9 その他、商品ラインナップを売れ筋に絞り、4分の1程度におさえた。

10 特殊な技術で糸をおる製法で特別な機械が必要なため、生産が追いつかなかったという。

のサポートとなるのが小林製薬の製品開発力であるとしている¹¹。桐灰化学が1994年に発売していた「かかとちゃん」はチタンによるかかとの保湿・保温に関する商品であるが、この「かかとちゃん」のあたためる機能との相乗効果に小林製薬が注目し、それが「足の冷えない不思議なくつ下」の販売権を買収するきっかけになったという。これらのブランド間のコンテクストを見出したのは小林製薬で、それまでの桐灰化学単独ではこのような発想(チタン靴下で「あたためる」→他の「機能靴下」であたためる)は生まれてこなかった。このように買収以降、桐灰化学は小林製薬のマーケティング注入による製品開発における刺激によって、新製品開発数が増え、売上げを大きく伸ばしている。

つまり小林製薬は「広がり」を期待して桐灰化学を買収した。商品の世界への広がり、新事業領域への広がりである。買収によって、桐灰化学、そして小林製薬はこれらの広がりを可能にすることができたのである。

2-2 小林製薬の新製品開発

これまで桐灰化学の製品開発を考察してきたが、次に小林製薬の桐灰化学買収後の製品開発を考察する。まず2001年1月買収以降、本稿に関連すると思われる新製品開発は以下のとおりである。

ムクミキュア 2005年

ムクミキュア ハイソックスタイプ 2006年

カラーバリエーション ブラウン 2007年

歩くたすけ(テーピングくつ下) 2007年

アンメルツ首凝り温熱パット 2006年

ホットクリア(温熱効果毛穴そうじジェル) 2006年

ホットクレンジングジェル(発熱成分配合クレンジング) 2007年

薬用おやすみ集中ケア ハンドクリームと温熱手袋 リニューアル

薬用お休み集中ケア 温熱靴下とクリームのセット リニューアル

まず第一に、桐灰化学買収後、桐灰カイロの「あたためる」という物理的機

11 桐灰化学社長インタビュー『小林製薬アニュアルレポート』(2002年)。

能に触発されたアイデアによる新商品の開発が小林製薬でも増えていることがあげられる。2007年に地区限定発売された「首こり温熱パット」¹²は、温熱シートで首こりをほぐす特徴をもつ商品で、桐灰のカイロの「あたためることでコリをほぐす」ことに着眼することで触発され開発された商品であるという。また2006年に発売され大ヒットした「温熱効果毛穴そうじジェル—ホットクリア」、この「ホットクリア」のヒットに続いて発売された「ホットクレンジングジェル」も、あたためることの効用に着眼して開発された、化粧品分野では当時めずらしい機能で大ヒットした。「ホットクリア」は、温熱効果で毛穴を開かせることで毛穴そうじをする商品で「ホットクレンジングジェル」もこれと同様の効果をもつ。単なるメイク落とし製品ではなく、肌を温めて毛穴を開かせ、毛穴に入り込んだ化粧品まで落とすという、発売当時非常に画期的な機能の化粧品で、「あたためる」ことがポイントとなっている商品として大ヒットした。これらの商品は桐灰のカイロ技術との直接的な関連はないというが、「カイロの『あたためる』ことによる効用に着眼してそれに触発されて発想を得た商品であるということは間違いない」（山根氏）という。このように買取による桐灰カイロの獲得によって、小林製薬は「あたためることの効用」に改めて注目し、そこから触発された発想で多くのヒット商品を生み出すことに成功している。

第二に、塚本産業の「足の冷えない不思議なくつ下」を桐灰化学が買取したことによって、それを機に小林製薬も同時に足のケア、ソックスに着眼した商品開発が増えることになった。2001年までにも小林製薬には靴下の製品はあったが、桐灰の「足の冷えない不思議なくつ下」買取後、足のケア、ソックス関連商品の新製品開発が増加している。「歩きたすけ」はテーピング技術を使用した靴下で、2007年に発売され大ヒットした。2005年に発売され次々とバリエーションを出している「ムクミキュア¹³」は特殊な織り方で足に圧力を与え、ムクミをとる商品である。これらは桐灰が塚本産業の靴下事業を買取したことが

12 2007年8月現在では、マーケティング調査のため東海地方限定で発売されている。

13 「ムクミキュア ハイソックスタイプ」（2006年）、「ムクミキュア カラーバリエーション」（2007年）が発売されている。

刺激となり、小林製薬自身も「機能靴下」に注目が行き、「小林製薬でも機能靴下の分野で何かできないか」と考えて出来たのがこれらの商品であったという。先述した、新製品発表会での小林・桐灰相互の製品開発担当者やマーケティング担当者のいい意味でのライバル意識がここにもはたらいている。他に「薬用おやすみ集中ケア—ハンドクリームと温熱手袋」、「薬用おやすみ集中ケア温熱靴下とクリームのセット」は、あたためることによる効用に着眼し、これ以降商品のアピールポイントを「温熱」とした。

まとめよう。一つは、桐灰化学買収によって小林製薬は「あたためる」ことの効用と可能性にあらためて気づき、「あたためることでコリをほぐす」など、そこから発想を得た新製品（アンメルツ首こり温熱パット、ホットクリア、ホットクレンジングジェルなど¹⁴）を発売した。そしてヒット商品を出すのがますます困難になってきている今日の環境下で、これらを大きなヒットにつなげることができたことがあげられる。そして第二に、桐灰化学が靴下事業を買収することによって、小林製薬自身も機能靴下に注目が行き、機能靴下関連商品を新しく開発し発売しヒット商品につなげた（ムクミキュアとそのバリエーション、歩くたすけ）ことである。小林・桐灰が交流によって新製品を互いにチェックし、相手のいいものは取り入れていこうとライバル意識をもつという関係がそこにあり、いい意味での刺激が開発にプラスに働いているといえる。

14 その他、「薬用おやすみ集中ケアハンドクリーム」はリニューアルにより「温熱」効果をクローズアップすることで売上拡大をねらった。

15 「市場の創造—ニッチマーケッター」『小林製薬アニュアルレポート2001』より。

16 小林製薬のアイデアの源泉には社員提案、マーケティング・研究担当者、アイデア会議、トップからの直接提案、海外提案、外部（広告代理店・原料メーカー・開発会社）からの持ち込みなどがある。

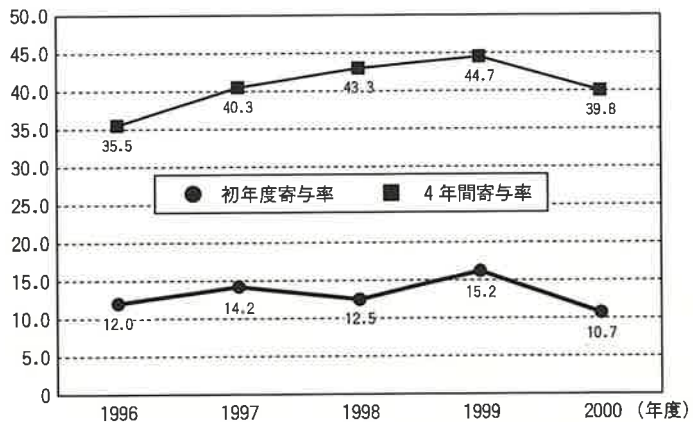
17 『小林製薬アニュアルレポート2001』より。

3、小林製薬の新しい製品戦略

これまで買収後の小林製薬・桐灰化学それぞれの製品開発の変化を見てきた。本節では小林製薬の製品戦略の転換と、ブランド買収による新しい製品開発スタイルへの貢献について考察する。

小林製薬の市場戦略はニッチ市場戦略を基本としていた。それまで何もなかった市場、あっても極めて小規模な市場を見つけ出し、その隙間市場へ革新的な製品を投入する。それをヒット商品に育てて市場自体を拡大させ、その中でシェアNO.1になろうという、「小さく入って大きく育てる」という戦略が小林製薬の事業展開のポリシーであった¹⁵。製品開発ではアイデア集め¹⁶からはじまり、アイデアの市場性調査、スピーディーな製品化と市場投入という戦略によってそれまで成功をおさめていた。しかし、このようなニッチ市場を狙った製品アイデアばかりではいずれ限界がくると、2000年の時点で危惧していた¹⁷。

(図1 新製品売上寄与率の推移)



(出所)「小林製薬 Data Book 2000」より

小林製薬の製品事業部門では、新製品開発の目安として売上に対する新製品寄与率を重視している。新製品寄与率とは、リニューアル製品を除いた新製品売上高の製品事業売上高に対する割合をさし、発売初年度のものが10%以上、直近4年で発売された新製品で35%以上を占めることを目標としている。たしかに1996年からの推移を見てみると、これを上回ってはいるが、2000年には初年度寄与率、4年間寄与率共に下降している。小林製薬の規模が大きくなり、企業全体としての売上高が大きくなるにつれて、大きな売上げにつながる新製品の開発がむつかしくなってきたということであろうことがここからわかる。

そもそも新商品に投じる広告宣伝費はニッチ商品の場合、年間最低でも約1億五千万円から3億円かかるといわれる。小林製薬は毎年約30品目の新商品を発売しているが、そのうち成功ラインである初年度売上8-10億円に達するのは約40%ほどであるという¹⁸。その反対に、一度ブランドを確立してしまえばそれほど広告費を投じなくても売上高を維持できる。つまり小林製薬は市場の潜在ニーズをいち早く具現化する製品開発力が強みの一つであったが、企業規模が拡大するにつれ、既存の事業領域における新製品開発だけでは高い成長率を維持していくことが困難になってきたのだ。そこで将来にわたって成長を維持していくための戦略の一つとして、2001年以降、企業やブランドの買収を通じた新分野市場への進出を積極的に推進する方針をとることになった。本稿で扱う桐灰化学買収も、ニッチ市場で一からヒット商品を生み出すことの難しさに直面し、桐灰化学買収でカイロという新市場へ効率的に参入することを目的としていた。

「新しい市場を切り開いていくような新製品の開発と、成長していくマーケットに対応し、さらに売上げをアップさせるべく既存ブランド製品の付加価値を高める改良開発。この2つの開発軸のバランスが重要となっており、そのバランスある体制が整って初めて利益成長を持続できる強固な経営基盤が確立できる」(小林製薬研究開発カンパニープレジデント 辻野氏)とし

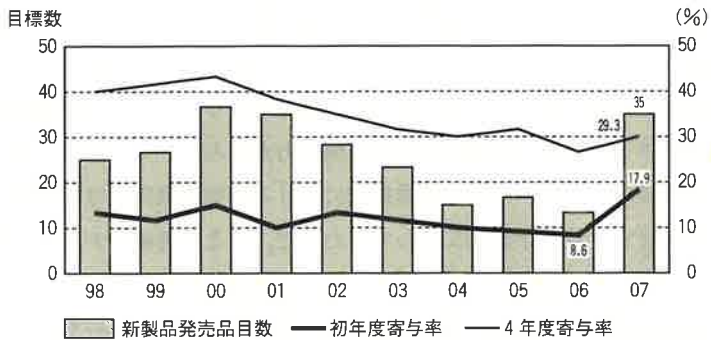
18 「小林製薬にみるヒット商品連発の極意」『TKC 戦略経営者』70ページ(2002年)。

19 「小林製薬株主通信 VOL.3」2001年9月号。

ている¹⁹。

また山根氏は2001年（当時経営企画部長）、「小林製薬は今まさに大きな転換点にある」と指摘し、製品事業部門では製品開発プロセスの変革が模索されており、新しい開発方針は、新製品開発と既存製品の育成バランスを取っていくということであった²⁰。つまりM&Aによって新市場へ参入したりブランドを追加したりするだけでなく、M&Aによって得た新しい技術の導入で新製品を開発したり既存製品の改良をおこなっていくことを重視し始めていた。

（図2 新製品売上寄与率の推移2）



（出所）小林製薬『青い鳥レポート』90期中間報告書(2008)より

そして結果として、図2からもわかるように、2007年度には新製品の初年度寄与率は大幅に伸び、新製品発売品目数も大きく伸びた。それに伴って4年度寄与率も回復の兆しを見せている。

小林製薬は桐灰化学買収によってカイロ技術という新技術を獲得し、カイロという新事業分野に参入することに成功。それによって世界市場への進出を果たした。また国内においてはカイロ技術を使用した新製品開発はまだごく一部のみであるが、カイロの「あたためることの効用」という発想から触発された

20 「ビジネスケース-小林製薬；イノベーションを生み出す組織と戦略」『一橋ビジネスレビュー』2002年春号 23ページ。

数々の新製品を開発するだけでなく、それによって既存商品をバージョンアップし活性化することにも成功している。これらを積極的な広告投下とともに、ブランド付加価値のついたライン拡張製品の開発、全国に配する営業マンによる販売促進活動²¹などのマーケティングによって売上高を拡大している。桐灰化学では、既存製品のライン拡張(カイロのバリエーション、「ムシガード」のバリエーションなど)の他に、靴下事業(塚本産業「足の冷えない不思議なくつ下」)買収後のドラッグストアでの営業マンの販売促進、効果的な広告投下などで売上げを大きく増加させた。

それだけではない。桐灰買収によって次のことも可能になった。それは営業文化の交流と双方のコミュニケーション活発化による好影響であった。買収後、小林製薬では被買収企業あるいはブランド担当者と小林製薬の社長をはじめとしたトップ、研究開発担当者、マーケティング担当者、営業担当者をまじえた会議を月に一回必ず行っている。この「運営会議」の開催期間は原則一年間としているが、そのほとんどが継続して行われているという。これは、トップがコミットすることで、その姿勢が被買収ブランドあるいは企業の担当者のモチベーションを引き上げることにつながるからだという。

「買収後のほうが大事なので、そこに社長が常に注目してるぞ、という姿勢を見せ、期待をかけることで『なんとかこれを立ち上げよう』というモチベーションが働くんですね。桐灰化学も買収してから一年以上経っていますが、一年の予定の運営会議がいまだに続いている。しかしそのおかげで、去年(2006年)は暖冬でしたが順調で、これは小林製薬の新製品開発とあいまってうまくいきましたね。」(買収担当、取締役山根氏)

このように被買収ブランド担当者のモチベーション向上のためのマネジメン

21 たとえば小林製薬の営業は約50%の売上高を占める8300点を対象に営業フォロー強化につとめている。営業マンは全員パソコンを所持して各店舗を回り、優れた店頭提案や消化アップにつながる販促提案を共有することで、小売店によりよい売り場作りの提案をしているという(『小林製薬アニュアルレポート2003』より)。

トサイドの工夫も、リニューアルを含めた新製品の開発と売上増加にプラスに働いているといえる。

以上から、一から全く新しくヒット商品を出すのがますます難しくなっている今日の市場環境において、ブランド買収によるネーミング・パッケージなどのリニューアル商品やライン拡張製品だけでなく、ブランド同士の技術やイメージ・アイデアを触発し合い、あるいはそれらを組み合わせる新しい商品を開発することが、製品開発の新たな可能性を開くカギになってきている。そしてそこに小林製菓は新たな活路を見出しつつあるといえるのではないだろうか。新しい技術やアイデアをもとに一から商品を開発しそれをヒットにつなげるのは難しいが、既存商品の技術・アイデアの組み合わせやそこから触発された製品を開発することで、消費者にとって「新しい」とアピールする、魅力的な製品開発の可能性がここに見られるのである。

小 括

本稿では小林製菓による桐灰化学買収の事例により、製品戦略上、他社ブランドを活用することのメリットを考察してきた。それまで自社で進出していなかった分野の、イメージではなく機能が重視される分野において、自社が独力で実現するには相当の時間がかかる機能を有し、その機能に対してすでに消費者のブランドイメージが確立されている他社ブランドを買収することの買収企業側と被買収ブランド（企業）側のメリットについて論じてきた。

桐灰化学にとってのメリットは次のようであった。小林製菓に買収されるまで、桐灰化学には「桐灰カイロ」の他に数点の商品があるのみで、製品開発が活発に行われてこなかった。つまり、「熱で体をあたためる」という、カイロというモノとしてしか開発の方向性が見出せていなかった。それが小林製菓による買収以降、技術を機能や便益で定義できるようになり、その後さまざまな商品開発が活発に行われるようになった。新製品開発数が大幅に増え、新カテゴリーの商品の開発も増えた。

小林製薬においては、次のようなメリットが確認できた。第一に、「桐灰カイロ」によってはじめて世界進出のための足がかりを掴むことができた。第二に、桐灰との交流によりいくつかの面で組織の活性化が図られた。まず、営業面で刺激を受けた。また買収後の小林製薬による桐灰への人材派遣を通じて桐灰の製品開発が活性化し、それと同時に、桐灰の活性化された製品開発が、逆に小林製薬にも「桐灰にはこんな製品があるのか！ウチもつukれないか」といった刺激を与えることになった。

第三に、小林製薬は桐灰買収によって、「あたためることの効用」に注目していくようになり、それに関連した新製品のアイデアが活発に出るようになった。そしてそれによって多くの新しいコンセプトの商品や画期的な商品が開発されるようになった。

このことは重要である。企業の競争環境が厳しく、全く新しい技術やアイデアで一から新製品を開発することが年々厳しさを増す中、このようにブランドを買収し、買収したブランドのアイデアと組み合わせることによって、それまでなかった画期的な製品を開発するという製品開発の新しい可能性が、ブランド買収によって見出せるようになったのである。

ただし既存ブランドの買収を成功させるには、買収する側にそれなりの能力が求められることも事実である。どんな既存ブランドであっても、買収しそれらを組み合わせれば必ず新しいヒットにつながる製品アイデアが出せるというわけではない。例えば本事例では、桐灰カイロの「あたためる」ということの効用に着眼した製品開発が、小林製薬にとって、さらに買収相手の桐灰化学にとっても有益であると見抜く目・視点、あるいは能力・人材が不可欠であった。小林製薬による桐灰化学買収においては、当時経営企画部長（現取締役）の山根氏がこの可能性を見極め、買収の決断へ導いた。それを、山根氏以外の人でも explicit にできるようにすることが必要なのである。本研究はそうした点も明らかにしている。

小林製薬がブランドを買収する際、買収するか否かを判断する一応のルールは存在するという²²。しかし、小林製薬ではその測定をするものの、やはり買収後のブランドの可能性をいかに見極めるのか、ということまでは明らかに

なっていない。つまり「既存ブランドの潜在力を推定する分析のフレームワーク」がそこでは必要になるはずなのだが、それは本研究では明らかになっていない。

言い換えると、ブランドを買収する際、その買収価値をブランドのポテンシャルまで考慮する必要があるだが、それは基本的に資産勘定できないため、これをまず分析の組上にあげるようなフレームワークが必要なのである。ブランド買収によってそれがいかに自社にとって価値があるものなのかを分析的に考える時に、どういうフレームワークを持つべきかを考察することが今後の課題である。

企業の今日の厳しい競争環境の中で、ますますヒットにつながる製品開発をすることが難しくなっている。このような状況下で、本研究はブランドのM&Aが製品戦略上、意味があることを明らかにしてきた。そしてこのような事例は年々増え続けている。例えば、日清食品が「チャルメラ」で有名な明星食品を買収したり、JTが日清と共同でカトキチを買収、あるいはハウスが武田食品から飲料部門を買収したりという現象が起り始めている。ブランド買収によって新しい技術やブランドを獲得するだけでなく、そこからアイデアを触発されたり、あるいは既存製品のアイデアと買収ブランドのアイデアをミックスさせることで、新しい画期的な商品が生まれる可能性を本稿で確認できた。このような新しい製品開発の手法は、今後さらに必要となるであろう。

このように、ブランド買収による製品戦略についての研究が、今後ますます重要となってくる。しかしながら、それをどう活かしていくための研究蓄積はまだまだ少ない。それを今後の課題としよう。

22 小林製薬では買収価格の算定に、次のような独自の数値基準を設けている。それは7年先までに生み出されるキャッシュフローの合計額を予測し、期待収益率が年平均7%以上となるように買収価格の上限を決めるというものだ。

参考文献

- 阿久津聡、石田茂『ブランド戦略シナリオ—コンテキスト・ブランディング』
ダイヤモンド社、2002年。
- 小川進『競争の共創論』白桃書房、2006年。
- 滝本優枝(2007)「製品戦略における他社ブランドの活用—サントリーにおける
ペプシの事例」『経済学論集 第30巻 2・3合併号』大阪経済法科大学
- 米山茂美「小林製薬—イノベーションを生み出す組織と戦略」一橋ビジネスレ
ビュー 第49巻4号 2002年春号。
- 『小林製薬アニュアルレポート』2001年、2002年、2003年、2006年、2007年。
- 『小林製薬・株主通信』Vol.3 2001年9月号。
- 「小林製薬にみるヒット商品連発の極意」『TKC 戦略経営者』 2002年2月。
- 小林製薬ヒアリング調査 2007年7月、11月。

本稿作成にあたり、小林製薬グループ統括本社本部長 山根聡氏にヒアリン
グ・資料の提供等、多大なご協力をいただきました。ここに記して感謝申し上
げます。