

製品戦略における他社ブランドの活用

——小林製薬による日立造船バイオからの杜仲茶事業買収の事例——

滝 本 優 枝

0. はじめに一問題意識

製品戦略において他社ブランドを活用することにさらなる注目があつまってきている。先日は東芝とソニーが液晶ディスプレイでの事業統合を発表した。また、NECが中国パソコン大手のレノボと国内パソコン事業を合併したりなど¹の流れが加速している。このように、多くの企業で他社ブランドを買収したり、それと提携したりして製品開発を行なうといったことがしばしば見られる。これらの現象が加速しているのはなぜなのか。

近年、製品開発の熾烈さが増し、多くの資源を投入し、渾身をこめて新製品を開発したところで、今日ではそれがヒットにつながる確率はますます低くなってきている。それはこうした競争環境が激化した企業環境の変化のためである。この様な状況下で一から製品を開発することは困難を極める。

これまで、新しい技術やアイデアで一から製品を開発するのではなく、既

1 2011年6月を目処にレノボ51%・NEC49%の比率で出資の持株会社「レノボNECホールディングス」を設立し、その傘下に「NECパーソナルコンピューター」と「レノボ・ジャパン」を置いてNECレノボジャパン・グループを形成するという。なお、NECが展開する企業および個人向けPCブランド、レノボが展開する「Thinkpad」などのブランドは従来通り維持される。

存の他社ブランドを活用し、そのアイデアやコンセプトと組み合わせることで、画期的な商品が開発されたり、買収した既存他社ブランドから刺激を受けて出たアイデアによる製品開発が、ヒットの確率をあげることがあるということ、確認してきた（滝本2009）。

本稿では製品戦略における他社ブランドの活用についてさらに考察していく。これらはブランドがマーケットで低く評価されている際に、当該ブランドを買うのかどうかの意思決定にも関わる問題であり、そのブランドと提携することによってどのようなメリットが生まれるのか、本稿ではこれらの点について、小林製薬株式会社（以下、小林製薬）を事例に考察をすすめる。小林製薬については前稿（滝本[2009]）でも取り上げたが、そこでは買収した桐灰化学を、小林製薬のグループ企業の子会社として、独立した形態にしておき、またその事業も複数に及んだ。そういった場合に、それぞれが製品開発に及ぼす影響の事例を考察した。それに対して本稿では、日立造船バイオからの、杜仲茶事業買収による製品戦略について取り上げる。杜仲茶は日立造船バイオより販売権を取得し、小林製薬のブランドとして現在、製品を発売している。さらに、本ケースは、日立造船からの杜仲茶事業という、単一の事業買収のケースである。本稿では、これらの違いが、他社ブランドを使用した製品開発にどのような違いをもたらすのかもあわせて考察する。

1. 買収後の製品開発：杜仲茶事業の変遷

杜仲は別名「森のシーラカンス」とよばれ、約6000年前から存在する中国四川省周辺を原産とする珍しい樹木で、中国ではその樹皮が数千年前から漢方薬として用いられてきた。杜仲茶はその杜仲の葉を煎じたものである。日本では日立造船バイオが1987年に缶・ペットボトル入りの杜仲茶を販売し、健康志向の高まりから、97年ごろをピークに約60億円の市場として一時代ブレイクしていたが、すぐに沈静化していた。

小林製薬は2003年1月、日立造船および日立造船バイオから杜仲茶事業を当

時約7億円で譲受した。下の表1は買収後の杜仲茶事業の変遷をまとめたものである。

(表1)

買収による事業譲受後の杜仲茶事業の変遷

2002年1月15日 杜仲茶の営業権を日立造船バイオから譲受

2003年1月 「小林製薬の杜仲茶」としてペットボトル、缶、袋タイプを発売
「杜仲120」(特定保健用食品²)

「杜仲茶 セラミド配合」

「深緑茶」 以上、4ブランド11アイテムを発売

2003年9月 「杜仲源S」発売

(血圧コントロールの効用があり、本製品で特定健康用食品市場に参入)

2004年3月 「杜仲源 健圧源茶」発売(ゲニポシド酸含有量の多いもの)

2005年4月 日本杜仲研究会(学会)を立ち上げる 事務局は小林製薬

(2005年4月 「メタボリックシンドローム」の日本診断基準が発表される)

2005年7月 「杜仲源EX」(特定保健用食品) 通信販売のみで発売開始

2005年8月 国際杜仲シンポジウム開催(開催地;中国) 日本杜仲研究会
共催

2006年4月 杜仲茶で作った「メタボケア」発売 大ヒット商品になる

(食べすぎなどの食習慣の乱れ、運動不足での肥満の人を対象としたもの)

2006年4月 杜仲葉に関する学会発表で「杜仲茶のメタボリックシンドローム改善作用」が確認される

(2006年5月 厚生労働省がメタボリックシンドロームの実態調査結果を発表し、肥満と生活習慣病の相関関係が注目され、生活者の健康意識が高まる)

(2006年7月 人気TV情報番組で杜仲茶が取り上げられ、売上が大幅に増加)

2006年8月 日本杜仲研究会 第一回定期大会(京都)

2 特定保健用健康食品(トクホ)とは、摂取することで保健の目的が期待できる食品で、その具体的機能の表示を厚生労働省(当時—現在は消費者庁)より許可されている食品のこと。

- 2006年10月 杜仲茶売上げ大幅 UP
(4-6月期で前年比271% UP 4億8100万円、杜仲市場14億円 7.5倍)
- 2007年3月 「杜仲源茶」(特定保健用食品) 発売
- 2007年4月 「濃い杜仲茶」、「杜仲源茶(ペットボトル)」発売
- 2007年7月 「杜仲茶でつくった青汁」発売
- 2007年7月 「小林製薬の杜仲茶」ブランド
訴求ポイントを変更³しパッケージをリニューアル
- 2007年8月 日本杜仲研究会 第二回定期大会(大阪)小林製薬は杜仲葉の血管保護のメカニズム、ヒトにおけるアディポネクチン増加効果を発表
- 2007年9月 「濃い杜仲茶」(ペットボトルトクホ) 発売
- 2008年1月 「ティーパック杜仲茶」発売
- 2008年3月 栄養補助食品(サプリメント)「濃縮杜仲粒」発売
- 2008年3月 小林製薬は「杜仲葉摂取における肥満関連遺伝子発現の変化」及び「杜仲葉のエネルギー消費作用と有効成分」を発表(日本薬学会にて)
- 2008年8月 杜仲葉配糖体「アスペルロシド」の内臓脂肪抑制効果を新たに確認 日本杜仲研究会 第三回定期大会(東京)
- 2009年3月 杜仲葉配糖体配合食品の皮下脂肪現象を含むヒト抗肥満効果を新たに確認
- 2009年6月 杜仲茶の新工場が完成。新鮮な生葉確保のため、工場を生産地のより近くに移転
- 2009年10月 杜仲葉エキスを配合した栄養補助食品(サプリメント)「還元型コエンザイムQ10」発売

3 2007年7月に「小林製薬の杜仲茶」ブランドの訴求ポイントを生活習慣に統一し、これを強調するためのパッケージデザインに変更している。パッケージには「気になる生活習慣に」という表現と、健康成分であるゲニポシド酸の含有量を表記することで、生活習慣が気になる消費者にわかりやすく訴求するデザインに変更した(2007年小林製薬ニュースリリースより)。

2. 買収後の杜仲茶のマーケティング ：小林製薬によるマーケティング

小林製薬が杜仲茶事業の買収後まず行なったことは、商品の絞込みである。買収当時は、引き継いだ杜仲茶事業には杜仲茶以外の商品があまりにも多く含まれていたという。例えば、杜仲の実を使ったお菓子などである。そこでこういった杜仲関連商品を全てカットし、杜仲茶に注力することをまず行なった。同時にパッケージを変更し、リニューアル商品と新製品を発売している。事業譲受1年後の2003年1月には、リニューアルを含めた杜仲茶新製品の4ブランド11アイテムを発売した。しかし、「パッケージを変える」「焦点を絞る」などの小林製薬の得意とするマーケティング手法と、既存の販売ルートの使用にもかかわらず、杜仲茶事業は2006年7月までの約4年間、低迷を続けた。小林製薬には3年ルールという廃盤規定があり、通常、3年目で売上げが基準を達成しなかった場合は廃盤になってしまう。杜仲茶事業はそのルールをすでに一年ほど過ぎていた。さらに、期待して杜仲茶事業の譲受を決断したトップや社内からも「杜仲茶はもうだめなんじゃないか」という声があり、当時相次いでいた⁴。当初は小林製薬のもつ薬系ルート、食系ルートなどの販売ルートを活用し、初年度売上げ8億円を目標としていた⁵が、全く達成できていなかった。しかしこの社内の雰囲気や廃盤規定があるにもかかわらず、杜仲茶は担当者の熱心な声によって地道に研究が続けられた。そこでポイントとなったのは、担当者の「熱い語り」であったという。

小林製薬は買収にあたり、日立造船の杜仲茶事業の研究員と営業担当者、あわせて十数名を小林製薬内に受け入れている。研究員は小林製薬に移籍後も、引き続きリーダーシップをとって、研究所での杜仲茶の開発に携わった。同じく日立造船からきた杜仲の営業担当者も、研究所に籍を置き、杜仲茶の良さをまわりの社員に熱心に語っていったという。彼らは日頃から小林製薬の営業マ

4 以上、2008年7月に行なった筆者のインタビューより。

5 2003年ニュースリリースより。

ンや得意先に対し、さらに展示会でも、先頭に立って杜仲茶の良さをとにかく「熱く」語った。それらに影響されて、小林製薬の中でも杜仲茶の良さを語る人が徐々に増えていったというのだ。そして、彼らと共に杜仲茶事業の譲受を決断した取締役の山根聡氏⁶や、小林製薬研究開発カンパニープレジデントの辻野隆志氏⁷らが、社長をはじめとした他のトップに杜仲茶の良さを徹底的にアピールする流れができていったという。杜仲茶商品の売上げが約半分に減少した時は、社内、特に営業では「もうやめよう」という雰囲気ができあがっていたというが、研究サイドが「これは売れるから」と熱心にデータをもって営業を含めた周囲を説得しつづけた。このような状況下でも、こういった流れが後押しして、地道に研究が続けられた。ここがポイントである。「エビデンスを作ってしっかりやればいける」という信念が彼らにはあり、その信念のもとにデータが蓄積され、それを材料にトップに熱く語った。その結果、廃盤規定があるにも関わらず、杜仲茶は廃盤を免れることができたというのだ。

小林製薬では杜仲茶事業を引き継いだ2003年から現在に至るまで、杜仲に関する研究データを蓄積しているが、単にデータを蓄積して社内にその効果を説いていただけではない。杜仲茶の研究員たちがエビデンスの重要性を社内ですべて語っていた中で、2005年4月には先述の辻野氏が日本杜仲研究会を立ち上げるに至っている。同年8月には国際杜仲学会が小林製薬の支援のもと、中国で開催され、2006年8月にも国内で日本杜仲研究会が開催された⁸。臨床では、ヒトでの実験を医師の監督下で実験し、杜仲葉が動脈硬化の抑制因子を増加させる効果と、メタボの主原因である内臓脂肪および血中中性脂肪の低減効果を確認した。これらを日本杜仲研究会第二回定例会（2007年8月大阪）で発表するなど、小林製薬は研究データを蓄積し、定期的に学会に発表することで杜仲

-
- 6 買収当時の肩書きは営業本部長。現在、取締役 グループ統括本社本部長（2011年現在）。
- 7 肩書きは買収当時。当時はいくつかの企業内カンパニーにわかれ、辻野氏は研究部門のトップをされていた。現在は常務取締役 製品事業統括本部 薬粧品事業部長（2011年現在）。
- 8 その後2007年8月に第二回定期大会（東京）を開催し、2008年8月には第三回定期大会（大阪）を予定しており、現在も継続して杜仲茶の研究発表をサポートしている。

の効用の裏づけを地道につづけた。このように、日本杜仲学会、国際杜仲学会⁹などの学会をサポートして研究発表会を開催するなど、積極的に杜仲の効用のアピールに貢献してきたが、さらに環境も杜仲茶事業の味方をした。2006年5月には厚生労働省がメタボリックシンドロームの判断基準を発表し、いわゆるメタボを切り口にした健康茶市場が拡大した。その結果、2006年7月にはマスコミや学会で杜仲葉の効用が大きく取り上げられることになり、杜仲茶は大きく売上げを伸ばすことができた¹⁰。同年4月から9月の半年間で前年比271%増の約4億8100万円の売上げを記録し、06年度は前年度比約4倍の12億円と急増した¹¹。さらに杜仲茶市場は14億円規模に拡大し、直近6ヶ月に比べて約7.5倍にも膨らんだ。ここにきてようやく杜仲茶は健康茶市場の拡大に寄与するヒット商品となったのだ。杜仲茶事業を買収してから2006年度まで、売上は3億円にも満たなかったというが、営業ではこのように売上げが上がった瞬間から「来年は30億円売る！」といったように、社内の雰囲気は一変したという。

「やはり語るかどうか、なんです。ウチみたいにブランドマネジャー、マーケティング、研究が一つのブランドをやっているんですが、彼らがそのブランドの父親と母親みたいなもので、この人たちが駄目といたらもう、そのブランドは駄目なんです。彼らが『いい商品だから、これは絶対大丈夫』と言って、彼らの上司であるプレジデントに言って、そのプレジデントがいろんな場で言ってくれるように仕向けると、これは長生きするんです。『今までは駄目だったけど絶対いける』と話をしたら、これは大きな違いが出てくる。」(山根聡氏¹²)

実は小林製薬には苦い経験がある。それは「クリンシユウ」という消臭用製

9 2007年には中国で第二回国際杜仲学会が開催されている。この事務局は小林製薬が務めた。06年には日本薬学会第126回年次大会(仙台)、06年～09年は日本杜仲研究会定期大会で杜仲葉の血管や肥満に対する効果を研究発表している。

10 2005年株主通信より。

11 大阪日刊新聞2006年10月29日号朝刊より。

12 2008年7月インタビューより。インタビュー当時の肩書きは取締役本部長。

品の非常に惜しい失敗である。クリンシュウは発売当時は全く売れず、規定により販売終了となった。しかし小林製薬が廃盤にしてしまったその直後、P&Gから「ファブリーズ」という類似品が発売され、爆発的な大ヒットになったのだ。山根氏はクリンシュウの経験を次のように語る。

「クリンシュウは金鉱を掘り当てる直前までいったが、小林製薬では毎日の商品の回転が速いので、売れなかったらすぐに次、となってしまうていた。そしてブランドに対する思い入れが弱かったんです。あの頃はブランドじゃなかった。商品、ただの一アイテムに過ぎなかった。しかしこれからはカテゴリーを切り開いていく商品については思い入れをもって、ブランドとしてきちんとやっていかないといけない。」(山根聡氏¹³)

この「クリンシュウ」での苦い経験も、日立造船からの研究員や営業マンの地道な姿勢を受け継ぐことによって、その後の杜仲茶事業での粘り、つまりデータというエビデンスを積み、地道に「小林製薬の杜仲茶」をブランドとして育てていこうという姿勢に活かされることとなった。その後、杜仲葉を丸ごと粉碎した「青汁」(2007年)、特定健康保健用食品の「杜仲源茶」、風味をよくして、健康成分(ゲニポシド酸)を増加したものである「濃い杜仲茶」、「ティーパック杜仲茶」(2008年)を次々と発売し、少しブームが落ち着いた後も、年間売上げ約12億円規模にまで成長した。ただし、一時的なブームで終わった過去の失敗を教訓に「リピータを取り込むような戦略を続ける」と気を引き締めるといい¹⁴、ここにブランドとして着実に育てていこうという姿勢がうかがえる。

さらに、営業面での成功も大きかったという。小林製薬では2001年から重要個店を中心に、デジタルカメラとパソコンを使用したスピーディーな売り場提案を行なうなどの営業活動を展開している¹⁵。この営業による棚割提案で、ド

13 同上。

14 大阪日刊新聞2007年9月21日号朝刊より。

15 各店舗特性に応じた棚割り提案から、アウト展開とよばれる定番の棚以外での商品の陳列までのブランド戦略を推進することで、商品占有率の拡大を実現しようという試み。

ラッグストアに初めて杜仲茶の売り場コーナーを提案し、大きな成功を収めたことも、この杜仲の成功を支えた。杜仲茶のこの成功があった後は、ドラッグストアには健康茶の一大コーナーができるまでに、健康茶というカテゴリーが広がった。この結果、小林製薬の営業は「家庭用品、医薬品を売るのは小林製薬は非常にうまい」という風評を得ることができ、営業マンが自信をもつことにつながったという。風評を得て自信を持ち、自分たちもやれるのではないかと、言う期待、夢を持つことができたという体験が、その後の営業にとって大きな経験であった、と前述の買収を担当した取締役の山根聡氏はいう。

3. 杜仲茶買収によって小林製薬が獲得したもの

これまでの経過をまとめると、小林製薬は杜仲茶事業を買収することで、次のものを獲得した。それは、杜仲茶事業そのものだけではなく、日立造船バイオの研究者による、データを積み重ねることの重要性を説く啓蒙活動と、臨床をはじめとした、エビデンスを地道に積み重ねる大切さを重んじる姿勢である。日立造船バイオの杜仲茶事業から受け継いだ、杜仲茶研究者13人の研究に対する姿勢が、小林製薬の他の研究者や社員にも好影響を与えた。製品が良いと信じたらあきらめないで夢を追い続けること、そのために周りを説得すること、そしてデータを地道に取り続けて、将来の可能性に光を当て続ける作業の重要性を、前述の山根氏も指摘しておられた。

このような姿勢を学んだことによって、小林製薬は以下のような製品戦略の実際に生かすことができたという。それは第一に、『シビラック』『ナイトミン』などの医薬品に自信がついたことである。『シビラック』は末梢神経の改善薬で、細胞の痺れを取る効果があるとされる製品である。本製品は2006年秋の発売以降、売り上げが芳しくなく「泣かず飛ばずの状態」であったというが、小林製薬の3年廃盤規定¹⁶にもかかわらず「現在もなお再起復活を狙い地道にやっている」（2008年インタビュー当時）という。「エビデンスを積みばいけるんだ」

16 3年間売上げが一定以上伸びなかった場合に廃盤となる、小林製薬の社内規定。

という杜仲茶から学んだ姿勢が、小林製薬の他の製品に与えたプラスの影響がここでも現れているというのだ。そしてもうひとつは、漢方薬の睡眠剤（睡眠改善薬）『ナイトミン』である。本製品も小林製薬の規定どおりであれば、とっくに廃盤になっていた製品だという。しかし2007年秋には、増加している不眠トラブルに対応するべく、ストレスで不眠が続く消費者へ訴求するパッケージデザインに変更することで『漢方ナイトミン』としてリニューアル発売され、現在も健闘をつづけている。これも、杜仲事業から影響された姿勢に触発され、地道にデータを取り、その良さを周りに説得することで「医薬品としてももう少し粘って頑張っていこう」と、廃盤にはならず現在も発売されつづけているという。早めに損切りすべき赤字なのか、あるいは将来の見込みのある良性の赤字なのか、利益を追求する企業である以上は、確かにそれを見極める必要がある。しかしそれは決して簡単なことではないだろう。ただし、これまで小林製薬では3年廃盤規定によって、業績が芳しくなければ将来性が見込まれた商品でも一律に廃盤にしていた。それが変化した、ということが重要である。

第二に、小林製薬の通販型化粧品事業『リアルラボ事業』にも好影響を与えた。『リアルラボ』は、2006年10月に30代から50代の主婦層をターゲットに作られた小林製薬の通販専用の化粧品ブランドである。フランスの化粧品リーディングカンパニー BASF¹⁷から化粧原液の提供を受けて製品開発されており、「製薬会社ならではの開発力とノウハウ」（小林製薬 HP より）をウリに、初年度目標を3億円、3年後に30億円規模の、小林製薬の主力である消臭・芳香剤と並ぶ家庭用品事業の柱の一つに育てる予定であった。当初は売上げは目標どおりにはいかなかったが、地道な研究を継続し、あわせてコミュニティーサイトを開設することで、地道に市場と消費者への働きかけを継続していった。本事業においては「売上目標に到達しないからすぐ廃盤」というこれまでの流れではなく、杜仲茶事業以降、社内にも市場に対してあきらめない姿勢が定着し、その風土が小林製薬のリアルラボ事業にも出来上がりつつあるというのだ。医薬品では「効果効能を追い続ける」ことが前提となっているが、このように

17 BASF (Beauty Care Solutions) はフランスのリヨンにある化粧品原料分野でのグローバル企業である。

医薬品を中心に、さらには庭用品事業の分野においても、小林製薬の近年発売されたブランドは長生きする傾向が出てきたという。なによりも、研究に対するあきらめない姿勢、そして「チャレンジするという自信」がついたという¹⁸。つまり、日立造船バイオの杜仲事業から引き継いだ、「エビデンスを地道に重ねることの重要性と社内の説得」とともに、「市場への働きかけも地道にあきらめずに自信を持ってやりつづける」という、杜仲事業の中に生きていた文化そのものを小林製薬が受け継ぎ、新たに開花させることになったといえよう。

しかし「ビジネスには気合だ」とばかりに、何が何でもやり続ければいい、というわけではない。先にも述べたが、いわゆる将来花開く可能性のある「良性の赤字」なのか、あるいは早めに損切りすべき赤字なのか、つまり将来伸びる余地があるのかどうかの判断を見誤ることは企業として避けなければならない。小林製薬はこれまで、廃盤規定によって一律に事業を切り捨ててきた。それらを一律に規定通りに廃盤にするのではなく、現在はここであげた事業のように、様々な要因を勘案して規定通りの廃盤にはならなかった事業がある。これらはどのように判断したらいいのだろうか。以下にそのヒントを見て行くことにしよう。

4. 買収の成否を左右する中長期視点の製品開発 —マザーコンセプト開発

小林製薬は、異質な事業や製品の取り込みが既存事業に刺激を与え、それが長期的な成長をもたらすという考えから、1999年、以降年間最大300億円を買収に使う方針を定めた¹⁹。そして他社の既存製品の中には、効能・効果が明確で、コアな消費者をもつ根強い薬（製品）があり、それらはマーケティング展

18 2008年7月の前述山根氏とのインタビューより。

19 あわせて2006年から、組織体制、製品カテゴリ制の導入と営業体制の強化がおこなっている。これらの改革以降、開発品目数と売上げが増加、具体的には新体制後ほぼ一年半で新製品・リニューアル合わせた開発品目数は1.5倍に増加した。特に製品カテゴリ制は、ブランドを育てるという意識の芽生えに大きく貢献したという（小林製薬 HP より）。

開によって市場性が期待できるものも多くある、という観点から、買収を活発化している²⁰。実際に2004年ごろは、多さが売りであった小林製薬の新製品開発が伸び悩んでおり、当時は数さえ出せない状況に陥っていた²¹。

この状況を打破したのが「マザーコンセプト開発」である。小林製薬は中長期的なロングライフ商品の開発をめざして、2004年に「マザーコンセプトグループ」を立ち上げた。それは組織を横断したメンバーで構成され、社会トレンドの分析から将来のニーズを想定し、大きなテーマで製品開発をすすめてブランドを育成していこうというものである。このマザーコンセプトによって、小林製薬は、更年期や肥満の分野で中長期的な視野での商品開発を実施する方針となった。当時は大衆薬の不振が続き、漢方薬とスイッチ薬に注目が集まり始めており、同時に美容・ダイエットの切り口では市場が縮小していた。そこで、健康・ヘルスケアの分野へスイッチして、漢方薬での開発をすすめていこうという方針となった。これらにマッチしたのが杜仲関連商品であり、漢方に非常に近いイメージを消費者に与えている『命の母』、『アロエ』であった²²。マザーコンセプトでの買収の結果、2004年3月期の新製品は前期と比較して8品目減の15品目となり、以前より下がったものの、新製品の初年度寄与率は目標の10%をほぼ達成し、投下資本あたりの効率は大きく向上している。良性の赤字として事業を継続させるかどうかの判断の指針となるのは、中長期的視点（小林製薬ではマザーコンセプト）があってはじめてうまくいく。小林製薬の中長期的指針であるマザーコンセプトに合うのかどうか、事業を継続するかどうかの一つの指針となる。杜仲茶は、2002年の買収から3年間は赤字で、廃盤規定

20 「埋もれた製品の再開も立派な開発行為だ」（07年12月14日薬事日報）「注目しているのが眠っている古い薬。大々的にリニューアルすれば化ける可能性のある商品が世の中にはまだまだある」（07年12月15日東京新聞朝刊）「ほとんど死にかけていた薬でもテレビCMなどによって売上げが5-6倍になる」「眠っているOTCを掘り起こし、リニューアル発売することも成長（戦略）の一つ」（07年12月17日刊工業新聞朝刊）（以上、小林現社長）より。

21 日刊工業新聞07年8月23日号朝刊より。

22 続編『製品戦略における他社ブランドの活用—アロエ・命の母の買収事例』（滝本2012）を参照ください。小林製薬はマザーコンセプトにより、その後、『アロエ製薬』、更年期薬『命の母』を買収している。

にひっかかっていたにもかかわらず、簡単にはその事業をあきらめないことにつながっていった。2002年に日立造船バイオから杜仲茶事業を買収し、2004年にマザーコンセプトグループを立ち上げた。その間、業績の振るわないまま事業が継続した杜仲事業の「簡単にあきらめない」姿勢が、小林製薬の周りの事業や部署にも影響した。この杜仲事業での姿勢は結果として、後にメタボ関連として注目され、健康茶というカテゴリーが広がるまでに花開くこととなった。マザーコンセプトは、その事業の存続の可否を決める指針となりえる、といえる。

5. 小 括

まとめ

本稿で取り上げた、日立造船バイオからの杜仲茶事業の買収は、小林製薬にとってどのような効果をもたらしたのかまとめよう。まず、小林製薬は事業そのもののほかに次の2つを手に入れることができたと思われる。一つはエビデンスやデータの重要性といった研究に対する姿勢であり、研究への想いやそれらをもって社内を説得していくという姿勢であった。これらの姿勢は、見事にその後の小林製薬の新製品である『シビラック』、『ナイトミン』といった製品開発へと受け継がれていった。そしてもう一つは、消費者への地道な働きかけ、という姿勢・文化である。これは『リアルラボ』という通販型化粧品事業に活かされることとなった。そしてこれらの経験から、多方面で自信を持つことができるようになったとインタビュー²³からも明らかになった。つまり、研究姿勢という社内向けの文化（『シビラック』、『ナイトミン』）と、消費者に対する姿勢という社外に対する企業やブランドの文化（『リアルラボ事業』）を、杜仲事業の買収によって受け継ぎ、それが小林製薬にとっての大きな自信につながったという。ある企業やそのブランドの（プラスの）文化を受け継ぐということは、一つの企業体で保有する文化の厚みが増す、ということでもあり、それ

23 2008年7月の筆者の小林製薬取締役山根聡氏へのインタビューより。

が、ブランドの文化を受け継いだ企業としての展開の広がりや、大きな自信へと繋がっていくということが示唆される。さらに、単に地道に事業をつづける、というだけではなく、その継続の可否は、中長期の方針（本ケースではマザーコンセプト）がそこでのポイントとなっていたのである。

ここでわれわれは次のことを確認しておこう。まず、ブランドを買うかどうかの意思決定はどのように行なわれたのか。それは、自社の今後の展開の方向性に、被買収企業のもつ文化を活かせるかどうか、がポイントとなったと言える。杜仲茶事業では2-3億円規模のブランドを約7億円での買収合意に至ったが、その破格の金額でも買収を決断するかどうかのポイントは、杜仲茶が当時の小林製薬のもつヘルスケアのイメージである血圧やメタボに合致し、さらに小林製薬にとって、初めての飲料分野への進出という方向性に合致していたことであった。また、買収によって、被買収ブランドから当該ブランドの持っていたある種の文化そのものといえるものを受け継ぐことも確認できた。具体的には、データの地道な積み重ねなどの研究に対する姿勢と、粘り強く製品の良さを熱く周りに語っていくなどの企業文化を受け継いできたことが確認された。小林製薬には3年廃盤規定があるにもかかわらず、杜仲茶事業は業績が芳しくなくても、担当者の熱い語りによって周りを説得し、事業を続けることになった。トップへ、自信とデータをもって説得したり、学会を立ち上げたりなどの地道さという文化を引き継ぎ、ブランドとして育てていくという姿勢・文化を獲得することができたのである。仮にその後もずっと業績が芳しくなく、結果的には小林製薬の3年廃盤規定を適用していた方が金額的にはよかった、ということであったとしても、金額では測れない、「研究に対する姿勢」「地道さ、粘り強さ」「周りに熱く語る姿勢」というものを獲得しとおり、それらは、すぐに事業をやめてしまうことと比較できないくらいのもを身につけることになったといえる。

最後に、ブランドを買収し子会社化させることと、買収し自社ブランドとして販売することの違いについて考察しておこう。子会社化については、前稿の小林製薬の桐灰化学買収の事例で考察した（滝本2009）。そこでは、小林製薬は桐灰化学を子会社化することで、桐灰化学の営業マンのスタイルに小林製薬

の営業マンが刺激を受けたり、製品開発において、互いに良きライバルとして開発を行なうことで、開発数が増えたり、互いから触発された新製品を開発することができていた。このように、買収したブランドを独立子会社化することは、買収企業にとって、被買収ブランドの影響を確かに受けたのであった。しかし本稿の杜仲茶事業の買収のケースでは、杜仲茶というブランドの買収によって当該ブランドを自社内に完全に取り込み、自社ブランドとして育て販売しており、それは被買収企業やそのブランドの文化を、ヨリ深く受け継ぐことにつながっていた。さらに言うなら、小林製薬による桐灰化学買収のケース（ブランドを独立子会社化するケース）では、うまくライバル心を働かせながら、互いの製品の影響を受けた開発が行なわれたり、ライバル心からの営業マンの粘りの向上などが見られた。本稿での自社製品として買収企業の製品を販売するケースでは、さらに、研究や営業に対する姿勢そのものまでが受け継がれている。つまり、買収したブランドを子会社化するのか、それとも自社ブランドとして販売するののかによって、ブランドの文化を受け継ぐ深さが異なってくるのである。子会社化よりもむしろ、自社ブランドとして販売する方が、ヨリ深く当該ブランドの文化を受け継ぐことになったことを、本ケースは示唆している。

インプリケーションと展望

結論としては次のようなことが言えるだろう。ブランドは、単なる商標ではない。ブランドを買うということは、子会社化にせよ、買収して自社ブランドとして育てていくにせよ、そのブランドのもつ文化そのものを受け継ぐということになる。企業・ブランドの文化とは、発売前の開発段階から発売にいたるまで、そして消費者や流通業者とのコミュニケーション、その後のブランドに対する関わり方の姿勢の一つ一つ、一步一步の時間の積み重ねそのものであり、それを受け継ぐということなのである。これを意識しながら買収したブランドと関わるのか、そうでないかによって、その後のブランドの広がりや歩むべき道が大きく異なってくる。

たとえば経済発展めざましいとされる中国が昨今、欧米や日本のブランドを

多く買収している。2010年3月には中国の吉利汽車が、品質や衝突安全性で有名なスウェーデンの車メーカー「ボルボ」を傘下に入れた。この買収で、吉利汽車はボルボだけでなく、ボルボが使用するフォードの技術の一部も使用可能となった。吉利汽車はボルボの生産技術をもって、中国で小型セダン CK1 1.3を生産したが、当車種は南米での販売前の前面オフセット衝突テストで失格し、販売中止を余儀なくされた²⁴。これは、われわれの考えでは単にお金を払ってブランドや生産技術を購入した、という意識しかされていなかったことが原因であるといえる²⁵。品質や安全性を大切にするボルボの文化そのものを受け継いだ、という意識をもって生産し、ブランドとして、その後も品質や安全性を重要視する姿勢を大切に育てていく、という意識でマネジメントしていたならば、このような問題は起こる可能性は極めて低くなったかもしれない。また、その後の吉利汽車の各車種の販売も、ボルボの技術や文化を背景とした、安全性の高い中国企業のブランドとして、信頼や名声も勝ち得ることができたのかもしれない。

他方で、日本企業の場合、これまでブランド買収後は、被買収ブランドを欧米のグローバル企業のように、たとえばブランドストーリーや数値によって徹底的に分析することを重視してはいないことも多かった。それでも本ケースのように、ブランド買収後のマネジメントは比較的うまくいっているケースも多い。それはなぜなのか。その理由として、日本企業はブランドをブランドそのものとして、つまり、文化までも含めたブランドの総体として、アナログ的に受け入れるという姿勢が見られることを挙げることができそうだ。それはブラ

24 規定の64kmでの前面衝突テストで、最高星5つのところ星ゼロの評価であった。このテストを実施したラテン NCAP（ニューカーアセニストプログラム；欧州の NCAP を手本としてテスト実施している）は「乗員の保護性能は非常に劣る。ボディ構造にも深刻なダメージが認められる」というコメントをしている。ちなみにトヨタカローラは星4つ、フォルクスワーゲンゴルフは星3つの評価である。

25 その点において、吉利汽車はスウェーデンのボルボ本社に多数の管理職を派遣することは全くしておらず、今後もその予定はないという。ちなみに、2004年上海汽車が韓国の双竜自動車を買収したが、人材がおらず、韓国には少数の管理職しか派遣しなかったことが原因で2009年1月に破綻した。これらに対して、2002年に GM が買収した韓国自動車メーカー大宇自動車（現 GM 大宇自動車技術）は、GM から500人以上の人員が送り込まれ、結果として経営再建に成功している。

ンド買収金額以上のもの、つまり、消費者や研究に対する姿勢などの、そのブランドを育ててきた文化の総体を受け継ぐということである。マイナスの文化は受け継がないように注意はしなければならないかもしれないが、既存の自社ブランドと、買収してきたブランドの文化のそれぞれが掛け算的にはたらし、そこから新たな製品やブランドが生まれ出る可能性が広がっていくのかもしれない。

現在、日本企業は競争激化によりヒット商品が生まれにくい競争環境にある。それを打破しようと、健康分野に強いサントリーの飲料部門（黒ウーロン茶やゴマ茶）と、トクホ関連を得意とする花王の飲料分野での共同開発や、少し前ではコカ・コーラと資生堂のダイエット関連製品の共同開発などをはじめとして、様々なカテゴリーにおいて企業間を越えた共同開発の流れが、日本企業において加速しつつある。これらがうまくいっているのかどうか、後者は失敗に終わり、前者はまだ結果が出ていない。しかし、このようなケースは確実に増えてきている。ではこういったケースの成功の可否は何がポイントとなり、それぞれのブランドや企業文化にいかなる影響を与えるのだろうか。この点についてはまた、別稿の課題としたい。

【参考文献】

- 阿久津聡、石田茂『ブランド戦略シナリオーコンセプトブランディング』ダイヤモンド社、2002年
- 石井淳蔵『ブランドー価値の創造』岩波新書、1999年
- 石井淳蔵『ビジネス・インサイトー創造の知とは何か』岩波新書、2009年
- 滝本優枝「製品戦略における他社ブランドの活用ー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、2007年
- 滝本優枝「小林製薬の桐灰化学買収にみる他社ブランド活用の戦略」『季刊マーケティングジャーナル』112号、日本マーケティング協会 2009年3月
- 滝本優枝「製品戦略における他社ブランドの活用ー小林製薬のアロエ製薬・命の母買収の事例」大阪経済法科大学紀要（forth coming）
- Aaker, David A. and Erich Joachimsthaler (2000), Brand Leadership, The Free Press. (阿久津聡訳『ブランド・リーダーシップー「見えない企業資産」の構築』ダイヤモンド社、2000年)
- Calantone, Roger, Rosanna Garcia, and Cornelia Droge (2003) "The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning" *Journal of*

- Product Innovation Management*, 20(2)
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, and Fredrich E. Webster, Jr.(1993) "Corporate culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57(1)
- Fournier, S.(1994), *A Consumer-Brand Relationship Framework for Strategic Brand Management*, University of Florida, PhD. thesis.
- Henard, David. H. and David. M. Szymanski (2001), "Why Some New Products Are More Successful Than Others", *Journal of Marketig Reserch*, 38(3), 4362-75.
- Kennedy, Karen Norman, Jerry R. Goolsby, and Eric J. Arnould (2003), "Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application", *Journal of Marketing*, 67(3)67-81.
- Lukas, A. Bryan and O. C. Ferrell (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2)239-47.
- McCracken, G.(1986), "Culture and Consumption :A Theoretical Anccount of the Structure and Movement of Cultural Meaning of Consumer Goods," *Journal of Consumer Research*, 13(June), 71-84.
- Pinto, M. Beth and Jeffery K. Pinto (1990), "Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, 7(3)200-12.
- Webster, Frederick E., Jr.(1998) "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, 31(3), 29-39
- その他
- 小林製薬株主通信2002年～2005年
- 小林製薬ニュースリリース、アニュアルレポート
- 大阪日刊新聞 2006年10月29日号、2007年9月21日号
- 日刊工業新聞 2007年8月23日号
- 筆者インタビュー 小林製薬取締役 山根聡氏 2007年7月、2008年7月。およびメール、書面での複数回の補足調査。