

# 花王の競争力と販社制度についての研究

ピュー シン モー  
Phyu Sin Moe

キーワード：販社制度、トイレタリー市場、提案型の営業活動、ECR、  
カテゴリーマネジメント

## 1. はじめに

花王株式会社（以下「花王」と略記）は120年以上の長い歴史を持ち、アタック、アジエンス、ビオレ、ニベア、クイックルワイパーやヘルシア緑茶などたくさんのヒット商品を生み出している。トイレタリー・日用品業界を代表する優良企業である花王は、現在、多くの人に親しまれ、花王を知らない人はいないと言っても過言ではない。

毎年たくさんのヒット商品を市場に送り出している要因として、技術に裏付けられた商品開発やマーケティング力がよく挙げられるが、商品をヒットさせる原動力となったのは、実は販売活動であった。本稿では、その販売活動の中核となる販社制度に焦点を当てながら、販社制度を導入したことが花王を強い会社にした一つの要因であることを明らかにしていきたい。

本稿の構成として、はじめに花王の発展の歴史に触れながら、同社の会社概要、事業分野を述べ、国内外の競合他社と比較しつつ、業界分析を行っていく。次に、花王の販売活動の中核である販社制度について述べ、販売革新の実態に迫っていききたい。最後に、販売会社である花王カスタマーマーケティング（以下花王 CMK）の販売活動に焦点を当て、花王と花王 CMK の協働体制がどのように行われているのかを検証するとともに、販社制度が花王を強い会社にした要因であることを明らかにする。

## 2. トイレタリー市場における花王の現状

### 2-1. 花王の会社概要と沿革<sup>1</sup>

花王は創業以来、消費者起点の“よきモノづくり”を通じて「世界の人々の豊かな生活文化の実現に貢献する」ことを使命に活動を続けてきた。1890年に「花王石鹼」の製造・販売後、洗剤やサニタリー製品などといった、人々の毎日の暮らしを快適にする製品や、化粧品をはじめとするビューティケア製品、健康をサポートする機能性食品分野の製品へと次々と事業領域を拡大してきた。また、工業用製品分野では、機能や性能はもちろん環境にも配慮した高品質のケミカル製品を、世界の産業界に向けて提供してきた。以下では、花王の会社概要を簡単に紹介する。

花王は120年以上の長い歴史を持ち、そのはじまりは1887年(明治20年)にまでさかのぼる。創業者の長瀬富郎がアメリカ製の化粧石鹼を中心に、国産石鹼や輸入文房具などを販売する洋小間物商「長瀬商店」を開業したのが花王のはじまりであった<sup>2</sup>。続く3年後の1890年(明治23年)、桐箱入りの「花王石鹼」<sup>3</sup>を製造・発売し、価格面でも品質面でも、輸入化粧石鹼に対抗できる国産ブランド化粧石鹼が発売された。当時、国産石鹼は、庶民にとっては高嶺の花だった輸入石鹼とは比べ物にならないほど、低廉で粗悪なものであったが、「花王石鹼」は国産初の高品質、かつ誰もが買える化粧石鹼を目指すものであった。

当時の石鹼といえば洗濯用石鹼を指し、洗顔用の石鹼は洗濯石鹼と区別するため「顔石鹼」と呼ばれており、その「顔」に発音が通じる「花王」<sup>4</sup>と命名され、社名の起源ともなった。また、会社のロゴとなっている“美と洗浄のシンボル”として使われた「月のマーク」も1890年から採用され、形を変えながら受け継がれている。それから一世紀以上もの長い年月、花王は家庭用を中心に革新的な製品を次々と世に送り出し、激しく揺れ動いた日本の近・現代史を乗り越えてきた。

---

<sup>1</sup> 会社概要 | 花王株式会社 ([http://www.kao.com/jp/corp\\_info/business.html](http://www.kao.com/jp/corp_info/business.html)) (2013年1月30日アクセス)。

<sup>2</sup> 花王株式会社(2010)、20頁。

<sup>3</sup> 同上。

<sup>4</sup> 同上、41頁。

商号	花王株式会社 (Kao Corporation)	
本店所在地	東京都中央区日本橋茅場町一丁目 14 番 10 号	
創業	1887 年 6 月 (明治 20 年)	
設立	1940 年 5 月 (昭和 15 年)	
資本金	854 億円	
従業員数	5,933 人 (連結対象会社合計 34,069 人)	
代表者	代表取締役 社長執行役員 澤田道隆 (2012 年 6 月 28 日現在)	
売上高と利益	連結売上高	12,160 億円 (2012 年 3 月 31 現在)
	連結営業利益	1,085 億円
	連結経常利益	1,100 億円
	連結当期純利益	524 億円

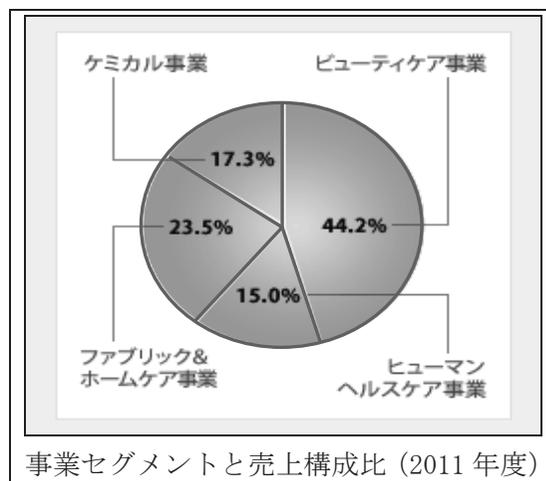
図表 1 : 花王の会社概要

出所 : 会社概要 | 花王株式会社 ([http://www.kao.com/jp/corp\\_info/outline.html](http://www.kao.com/jp/corp_info/outline.html)) (2013 年 1 月 30 日アクセス)

## 2-2. 花王の事業分野<sup>5</sup>

花王は、化粧品やスキンケア、ヘアケアなどの「ビューティケア事業」、健康機能飲料やサニタリー製品などの「ヒューマンヘルスケア事業」、また衣料用洗剤や住居用洗剤などの「ファブリック&ホームケア事業」で、一般消費者に向けたコンシューマープロダクツ事業を展開している。2006 年には、カネボウ化粧品を買収し、化粧品事業を強化した。また、産業界のニーズにきめ細かく対応した天然油脂原料からつくる油脂製品や界面活性剤、香料などの「ケミカル事業」を展開している。

<sup>5</sup> 事業分野 | 花王株式会社 ([http://www.kao.com/jp/corp\\_info/business.html](http://www.kao.com/jp/corp_info/business.html)) を参考。



図表2：花王の事業分野と売上構成

注1. 記載金額は、億円未満を切り捨てて表示している。

注2. グラフの売上高は、外部顧客に対する売上高を表示している。

出所：花王グループ概要 | 花王株式会社 ([http://www.kao.com/jp/corp\\_about/overview.html](http://www.kao.com/jp/corp_about/overview.html)) (2013年1月30日アクセス)

### 2-3. 業界分析

日本の家庭用品、化粧品メーカーを代表する花王の売上高は、家庭用品業界では唯一1兆円を突破しており、2位のユニチャームの3倍程の数字を叩き出している<sup>6</sup>。花王でいう家庭用品とは、消費者向けのトイレタリー製品分野であり、家庭用品の売上高はほぼ77%を占め、同社のドメインを形成している<sup>7</sup>。ここで同社の主力事業である家庭用製品事業は、どのような競争環境にさらされているのかを、同事業領域の製品の多くが属する「トイレタリー産業」の分析を行いながら明らかにしていく。

「トイレタリー」という用語は、法的な規定によるものではないが、一般にも業界で用いられている。しかし、規定がないゆえ、分類に曖昧なところがあり定義も様々である<sup>8</sup>。そこで本稿では、富士経済(2007)が『トイレタリーグッズマーケティング要覧』『トイレタリーグッズマーケティング戦略』で行った定義を採用する。富士経済によれば、「トイレタリー製品とは人体や衣類、住居等の健康、衛生、快適のために用いられるような、医薬品、化粧品を除いた比較的低廉な製品のこと」を言い、具体的な製品例としては、台所用洗剤や衣料用合成洗剤、シャンプーやボディソープ、おむ

<sup>6</sup> 家庭用品業界の現状・動向・ランキング・シェア (<http://gyokai-search.com/3-katei.htm>) を参考。

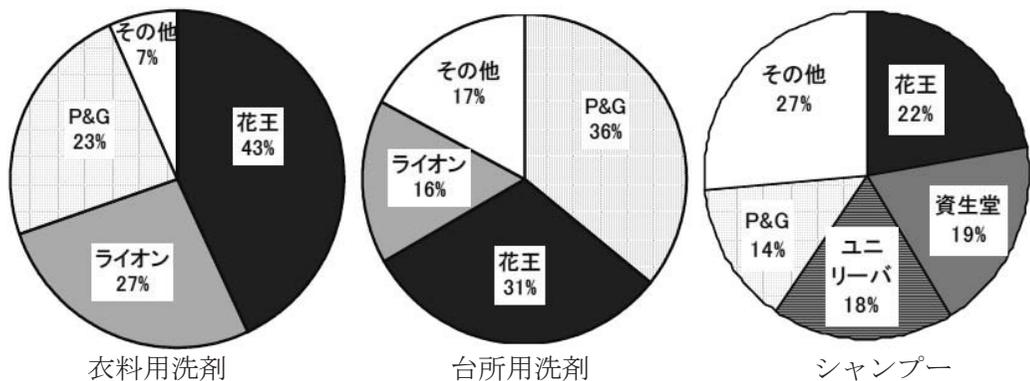
<sup>7</sup> 山田 泰造・斎藤 正治 (2001)、82 頁。

<sup>8</sup> 中島美佐子 (2007)、15 頁。

つ、トイレットペーパーなどが挙げられる<sup>9</sup>。

トイレットリー市場において、売上げを伸ばしつつあるヘアケア分野を見てみると、トリートメントが中心であったパーソナル使用のアイテムがシャンプーなどに広がりを見せ、市場を活性化している<sup>10</sup>。また、主なカテゴリーである合成洗剤では、衣料洗剤や台所洗剤の規模がもっとも大きく、近年では機能面での向上が見られる。ここで、トイレットリー産業の代表的な製品である衣料用洗剤、台所用洗剤、シャンプーの企業別シェアを分析する。

図表3によると、衣料用洗剤では主な企業であるライオンやプロクター・アンド・ギャンブル社（以下 P&G）と比べ、花王が断トツであり、台所用洗剤では P&G に続き 2 番目にシェアを占めている。また、シャンプーのカテゴリーでは資生堂、ユニリーバ、P&G を抑え 1 位となっている。このように、どの分野でも花王が上位に位置しているが、非常にトイレットリー・日用品業界の競争が激しいことがうかがえる。



図表3：衣料用洗剤、台所用洗剤、シャンプーの企業別シェア

出所：富士経済（2007）、矢野経済研究所（2008）

### 3. 花王の販売革新

#### 3-1. 販社制度と販社設立の背景<sup>11</sup>

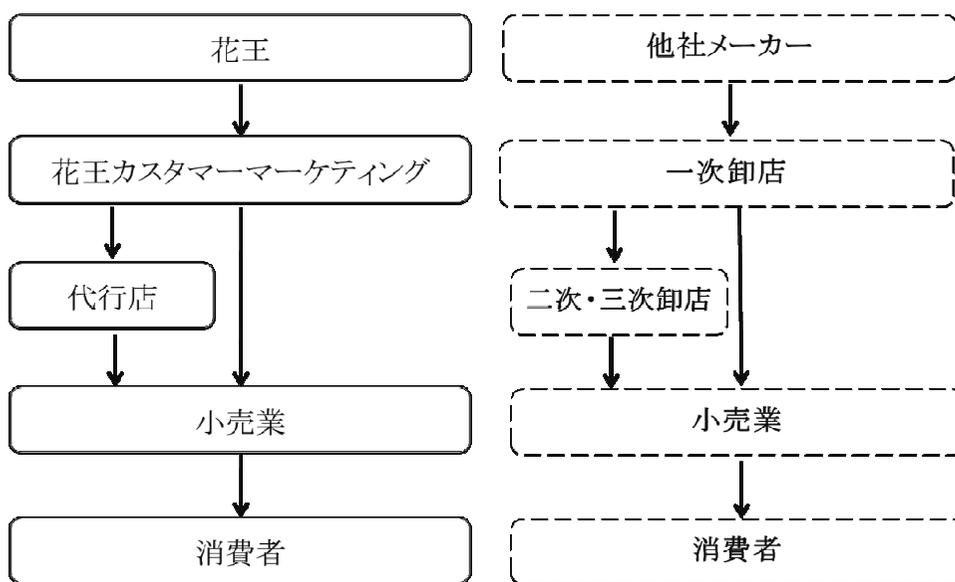
花王は独自の専門卸である販売会社を持ち、販社制度によるユニークな流通政策を貫いている。花王を競争優位へと導いた最大の原動力は、販売会社（販社制度）を核

<sup>9</sup> 富士経済（2004）、10頁。

<sup>10</sup> 2012年ヘアケア市場の分析調査([http://www.syogyo.jp/news/2012/05/post\\_003567.php](http://www.syogyo.jp/news/2012/05/post_003567.php)) (2013年1月30日アクセス)。

<sup>11</sup> 花王株式会社（2010）、92頁-107頁。

とする流通への浸透力にあると言っても過言ではないだろう。今日一般消費財メーカーで販売会社を持つ会社は花王が唯一であり、これは一般消費財メーカーでは珍しいことである。多くの一般消費財メーカーは、卸売業を通して小売店と取引しているが、花王は販社制度を採用し、販売会社（以下販社）である、花王 CMK を通して製品を小売業に卸している。



図表 4：花王の販売体制

出所：販売 | 花王株式会社 ([http://www.kao.com/jp/corp\\_info/activities\\_04.html](http://www.kao.com/jp/corp_info/activities_04.html)) より作成

花王が販社の設立を急いだ理由として、2点が挙げられる。第一の理由に、スーパーマーケットの台頭がある。戦後から20年近くの歳月が過ぎ去った昭和30年代後半、日本は本格的な大量消費の時代を迎えようとしていた。それと連動して、ダイエーやイトーヨーカドーをはじめとする大型スーパーが全国各地へ大挙として進出し、それが数年のうちに全国の主要都市にひろがった。これらのスーパーは、洗剤などの日用品を目玉商品にして、安売りで客を呼び込むという商法で、商圈の拡大をはかっていた。こうした安売り合戦は問屋やメーカーとその販売代理店を巻き込み、彼らは、スーパーに仕入原価を割るような納入を強いられ、次第に経営状態が悪化していった。

この問題を解決するために花王が採った対策は、「現金取引制度」であった。具体的には、新たに登録し直してもらった代理店・特約店に半年先までの予測販売数の概算

予約を求め、最低 20 梱以上を直送し、50 梱以上については即時数量割引を、また着荷後 10 日以内の現金支払いについては、2%の現金割引を実施するというものであった。

また、「現金取引」とならんで花王が取り組んだもう一つの対策は「再販制度（再販売価格維持契約制度）」の導入だった。「再販制度」とは、独占禁止法の適用除外として家庭用石鹸、洗剤、歯磨き、化粧品、医薬品などの限られた商品カテゴリーを対象に、小売価格の維持を目的とし<sup>12</sup>、メーカーが決めた小売価格を販売店が守ることを義務付けたものである。1964年に花王が全国 27 万軒の小売店と結んだ再販契約は、卸店の一店一帳合制、つまり一つの小売店は一つの卸問屋に仕入れ先を一本化することを前提とし、統一伝票を使うこと、非契約者へ融通・転売の禁止、約束に違反したときの措置などを規定している。その契約書は公正取引委員会に提出され、小売店は定価の 10%引き以下の価格では販売しないことを法的にも義務付けられた。

この「現金取引制度」と「再販制度」が安売り原資を要求されて苦しんでいる問屋の経営を改善させるきっかけとなった。しかし、これで問題が全て解決したわけではなかった。それは、一店一帳合になると、他の卸からその小売店に入る心配がないため、問屋は安心してしまい、以前は他の卸店と競い合っ商品を一早く配ってくれたのに対し、新製品を出してもなかなか小売店に出さなくなったのである。

もう一つの問題は、問屋は花王と再販契約をしても、当然のことながら多様なメーカーの多様な製品を取り扱っている。そうすると、花王製品から得られる利益を他社製品の安売りやそれに伴う赤字を埋めるために回してしまう事態が発生したのである。このようなことから花王の販社設立への胎動が始まったのである。

花王が販社制度の導入を積極的に取り組んだ第二の理由に、巨大外資が日本に上陸してきたことが挙げられる。外資のなかでも最も注目されたのは、トイレットリー業界のビックスリーである P&G、コルゲート、ユニリーバの動きだった。とくに花王にとっての巨人とは、もちろん P&G だった。花王の 20 倍の規模を持つ P&G はすでにヨーロッパ市場を制圧し、日本でも本格的な進出をうかがっていた。このような巨大外資が攻め込んできたら、いくら日本国内の有力メーカーであっても、多大な影響を受けることが予想された。そこで花王は、それを迎え撃つために強力な流通支配権を確立することが不可欠と考え、販社の設立を決めたのである。

---

<sup>12</sup> 山田 泰造・斎藤 正治 (2001)、24 頁。

### 3-2. 販社の展開<sup>13</sup>

花王に最初に販社ができたのは、1966年のことで、花王と取引のある日用雑貨問屋同士が出資する形で全国に花王製品を専門に取り扱う販社が設立された。その後、販社は、全国各地に続々と誕生し、その数は1968年中には100社を超え、過去最大の128社となった。全国に販社ネットワークを構築した花王は、同年の7月、花王→販社→小売店という流通チャネルを「基本的流通経路」と位置づけ、製品は販社を通じてのみ販売するという新政策を発表した。しかし、この政策は日本国中の全ての小売店をカバーすることができなくなり、次第に花王→販社→代行店→小売店という経路を活用し始め、市場の変化に対応しながら活動を続けた。

このようにわずか数年で全国的な販社体制を整えたあと、花王は販社の経営安定化と統合へと向かった。販社が分散化しているのは、ドラッグストアや専門量販店、ホームセンターなどの躍進に象徴されるような、多様化した小売業態の動静に対応していないと花王は考え始め、それを対応するのが、販社統合の最大のねらいであった。

そして1992年には、全国8地区による広域販社体制を整え、1999年には、販社の大統合を遂行し、日本全国で一社だけの販社「花王販売株式会社」を流通チャネルの中核に据えることにした。そして2007年に、「花王販売会社」は「花王カスタマーマーケティング」としてスタートし、現在に至る。

## 4. 花王カスタマーマーケティングの販売活動

### 4-1. 花王カスタマーマーケティングの会社概要<sup>14</sup>

上記のように、現在花王の販売会社は、花王カスタマーマーケティング株式会社（花王CMK）として事業を展開している。社名が変更になったのは2007年4月のことで、それまでの花王販売株式会社と花王化粧品株式会社の合併によって発足したものである。売上高6234億円（2012年3月現在）、資本金18億円、従業員数6862名の規模を持ち、日用品卸としては国内最大級の規模である。現在、主要事業所は東京にある本店、北海道支社、東北支社、東京支社、中部支社、近畿支社、中四国支社、九州支社がある。

花王CMKにとっての、カスタマー（顧客）とは、商品を実際に使う消費者と、商品を取り扱う販売店・流通業の2つをいう。これらカスタマーの期待に応えるために、

<sup>13</sup> 花王株式会社（2010）、92頁-107頁。

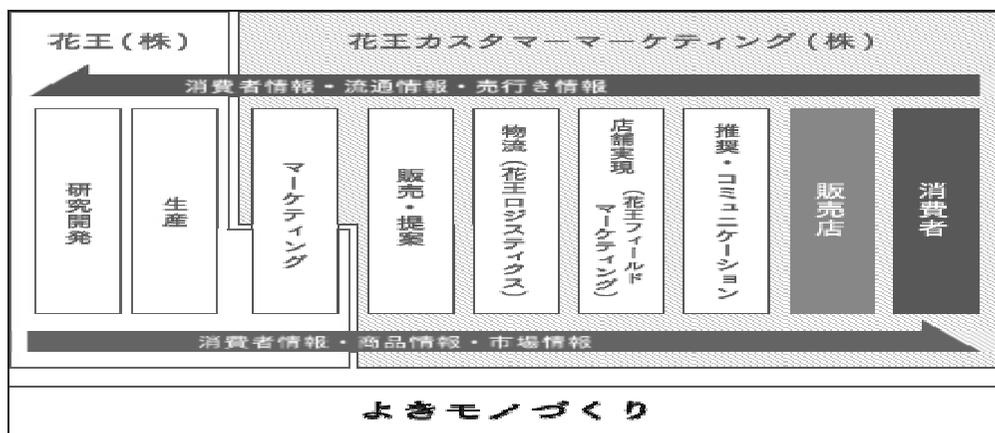
<sup>14</sup> 花王カスタマーマーケティング株式会社ホームページ（<http://www.kao.co.jp/saiyo/cmk/>）（2013年1月30日アクセス）。

商品に関する的確な情報提供をはじめ、消費者のニーズに合わせた品揃えや見やすく選びやすい売場づくりへのアドバイスなど、「提案型の営業活動」を実践している。「消費者起点」と「現場主義」の行動原則を基本に、消費者と流通業を最もよく知る企業として信頼獲得に努め、流通業と共に利益のある成長を実現することで“カスタマー満足 No. 1 企業”を目指した活動を展開している。

#### 4-2. 花王 CMK におけるマーケティング活動

花王 CMK は、流通チャネルのなかで、消費者との接点となる小売りと花王との結節点としての役割を担っている。花王 CMK にとって、消費者のみならず、小売りからの信頼と支持を獲得することが重要な役割で、商品をただ売るだけではなく、その店の日用品売り上げと利益を最大化するように棚割りを提案していくことが使命となっている<sup>15</sup>。

花王が多数の販売会社を統合・合併した最大の目的は、販社制度の強化であった。以前から行ってきた販売活動を合併によって、諸機能の高度化、集中化、情報の共有化を一層促進させ、小売業への提案力を高めることが最大の狙いだった。そのため、従来は花王本社と販社の双方に営業部門があり、戦略の立案と戦術の立案・実施というように役割を分担していたものが、全国統一販社となってからは、花王の営業部機能を一本化した花王販社に移管し、花王本社の営業部門を無くしたのである。つまり、



図表 5：花王カスタマーマーケティングの役割

出所：同上。

<sup>15</sup> 花王の尾崎社長が語る「消費者心理」成熟市場では“共感と情緒”がカギ  
(<http://diamond.jp/articles/-/5851?page=3>) (2013年1月30日アクセス)。

花王 CMK は花王本社から全ての販売機能を移管されたことで、マーケティング活動や営業活動、流通開発といった企画・開発機能までのプロセスを全て行うようになった。

花王 CMK で、小売業と接し、情報収集が迅速かつ正確に行えるように、役割を担っているのが、ストアアドバイザー（以下 SA）という役職である。SA とは、花王営業パーソンの名称で、花王 CMK が推進する提案型営業活動のキーマンである。SA のミッションは、ブランド・カテゴリー戦略の店頭実現を、小売店の課題解決を通じて継続的に実現させることである<sup>16</sup>。SA のスタンスは、単なるセールスではなく、消費者視点を基本に店舗との友好信頼関係を構築し、売り場活性化等の小売店支援活動を通じてより良い売り場づくりの実現に導くことである<sup>17</sup>。

この提案型営業というのが花王 CMK の特徴で、SA が担当店舗のエリア特性や消費者の購買行動、店舗規模、立地条件などを的確に把握し、つねに消費者視点に立った売り場づくりを提案している。また、同時に小売業の販売時点情報管理（POS）データを基に、小売店にとっても利益のある「儲かる棚割り」を提案して、小売店全体の売上げアップに貢献している。花王 CMK 小売業側の売上高や粗利益を向上させつつ、花王の新製品を浸透させ、Win-Win の関係を構築しているのである。

また、花王 CMK は 2000 年ごろからカテゴリーマネジメントへの取り組みを本格化している。カテゴリーマネジメントとは、売り場を商品一つひとつの「単品」で考えるのではなく、お客に合わせることを前提に、各売り場を一つのくくりとした「カテゴリー」単位で考え、売上と利益を最大限に追求しようという企業戦略である<sup>18</sup>。つまり、お客はその店に対して、どのような目的でくるのか、またそのエリアに住む消費者のニーズはどのようなものかを分析して関連販売を強化することである。

このカテゴリーマネジメントは効率的消費者対応（Efficient Consumer Response/以下 ECR）活動の中核をなしており、迅速かつ効率的な商品供給を実現するための戦略プログラムとなっている。ECR とは、メーカーと小売業の戦略的な新しい取引関係であり、消費者の価値を最大にし、かつ低コストで商品を消費者に届ける仕組みを両者が手を携えて構築しようというものである<sup>19</sup>。ECR は、「効率的な品揃え」「効率的な商品導入」「効率的な販売促進」「効率的な商品補充」という 4 つの基本戦略から構成されている<sup>20</sup>。

メーカーがカテゴリーマネジメントを実践するには、小売店との協業や信頼関係の

<sup>16</sup> 花王カスタマーマーケティング 入社前オリエンテーション資料を参考。

<sup>17</sup> 同上。

<sup>18</sup> 林真史（2009）、210 頁。

<sup>19</sup> 山田泰造・斎藤正治（2001）、109 頁。

<sup>20</sup> 同上。

醸成が欠かせない。なぜならば、特定カテゴリーの棚を活性化すべくメーカーが小売店に代わって棚割りを提案するには、該当する商品群の POS データ分析が必要だからである。小売店に POS データを開示してもらえなければ、カテゴリーマネジメントの提案精度は限定的なものになってしまう。そこで、花王 CMK が、小売業との関係強化をはかり、小売チェーンから真っ先にカテゴリーキャプテンとして指名されるように努力を積み重ねてきたのである。カテゴリーキャプテンとは、小売業のカテゴリーマネージャーと一緒に、自社製品のみならず、他社製品を含めたカテゴリー全体の売り上げや利益を向上させるような販売計画を立案し、取引先に売り場を任せられるリーダー役をいう。

花王 CMK がカテゴリーマネジメントを実践し、培った提案力が役立った成功例として、2007 年に発売したヘアケアの新ブランド「セグレタ」が挙げられる。「セグレタ」は、40 代女性にターゲットを絞った高級品で、発売後 1 カ月で 300 万本を販売し、約 5% のシェアを獲得した。「セグレタ」のヒットの原動力となったのが、店頭販売力であったといわれ、それを支えたのが花王 CMK の提案型営業活動であった。

既存ブランドの「メリット」「アジエンス」などが置かれた小売店の棚に、さらにセグレタを置いてもらうというカテゴリーマネジメントを実施し、SA が小売店との信頼を深め、そして、POS データなどの的確な情報による提案から得た棚割りの主導権を握ることによって、「セグレタ」がヒット商品になったのである。カテゴリーマネジメントを実践することで、成功した例として他にも、「大人用おむつカテゴリー」の改善提案を行い、小売店の売上高と粗利益の向上につなげたことなどが挙げられる。

#### 4-3. 花王と花王 CMK の協働体制

これまで花王 CMK の販売活動と役割について明らかにしてきたが、ここでは花王と花王 CMK の間でどのように情報の共有をしているのか、両者の協働体制を明らかにしていく。

花王では、意見交換や情報の共有を色々なタイミングで行っており、密に生産の現場と、販売の現場の情報の交換の場を設けている<sup>21</sup>。また、ブランドによっては、「市場検討会」という会議を頻繁に開き、売り場での成果や課題を議論し合う場を設けている<sup>22</sup>。市場検討会では、SA はものづくりに携わる人の声を聞くことができ、そして現場の声を直接伝えることができる<sup>23</sup>。つまり、花王 CMK が得た現場での生の声は、

<sup>21</sup> 花王カスタマーマーケティングの社員へのインタビュー。2012 年 12 月 8 日 9 時 30 分実施。

<sup>22</sup> 同上。

<sup>23</sup> 同上。

花王にしっかりとフィードバックされ、花王の商品企画・開発に大いに活用されているのである。

この取り組みによって、生み出されたのは「クイックルワイパー」である。「クイックルワイパー」は、モップにもかかわらず、スーパーの「タテ 30 センチ」の陳列棚に、収まるサイズとなっている<sup>24</sup>。そして、主婦が買い物カゴに入れることができるようになっており、「このほうが売れる」という、現場を知り尽くした花王でしかできない商品開発だったのである<sup>25</sup>。

また、花王 CMK の意見は商品開発だけではなく、商品の改良にも反映される。その事例として、衣料用超コンパクト洗剤である「アタック Neo」のパッケージデザインの改善が挙げられる。発売当初の「アタック Neo」パッケージデザインは、緑色と白色が左右半々に縦で配色されていたが、花王 CMK の意見が反映され、緑色と白色の配色を上下半々に変更された。このように、花王と花王 CMK の間で頻繁に意見交換や情報共有を行うことで、小売店から得られる消費者の購買情報や消費者の生の声は販売活動だけではなく、商品開発や基礎研究にまでフィードバックされ、生かされている。この協働体制こそが、花王を強い会社にさせた原動力なのである。

## 5. おわりに

花王は毎年のようにたくさんのヒット商品を世に送り出している。その要因として、技術に裏付けられた商品開発やマーケティング力がよく挙げられ、その代表的な事例がコンパクト洗剤の「アタック」である。「アタック」は、性能は従来以上、使用量やパッケージを4分の1以下にするという小型化を実現させ、消費者の「洗濯洗剤のコンパクト化」という潜在的ニーズを掘り起こした画期的な製品であった。この「アタック」のように独自の技術を基盤にした商品開発力の強さは、花王の強さの大きな点であることは言うまでもない。しかし、同様の商品開発努力は、ライバル企業も行っていることである。実際、P&G の「ファブリーズ」や「ジョイ」であったり、ライオンの「キレイキレイ」や「ハイトップ」であったりと、他社も技術力を武器に新製品を開発し、数々のヒット商品を生み出している。

それでも、花王が業界トップの地位でヒット商品を開発し続けている理由として、これまでに述べてきた、トイレタリー業界唯一である独自の販売会社の存在があるこ

---

<sup>24</sup> 平林千春・廣川州伸（2004）、201 頁。

<sup>25</sup> 同上。

とが、他社とは違った理由であると考える。花王の、経営資源や情報を共有化し、原料の調達から生産、物流、販売に至る流れを一体化するという SCM (Supply Chain Management) の取り組みが商品のヒットの要因の根底にあるのである。そのなかでも、花王 CMK の役割が大きく、花王は販社なくして今日のような成長がなかったといっても過言ではないであろう。かつて花王は販社制度を導入する際に数多くの苦難を体験した。自前の販社が小売店と接し、信頼関係を築くことができたからこそ、流通活動がスムーズに進むことができ、競争優位を確立することができたのである。

しかし、2005 年 3 月期まで 24 期連続で経常増益を達成するなど、高収益企業の代名詞だった花王が、2006 年 3 月期以降、一転して 5 期連続の経常減益にあえいでいる。リーマンショックの影響もあるが、低迷の真の原因は、2006 年にカネボウ化粧品買収したにもかかわらず、化粧品事業での不振やグローバル展開の遅れにある。競合他社と比べて遅れているグローバル展開を加速させるためには、販社とコラボレーションすることで生まれる花王ならではの総合力を世界の市場において発揮していくことが重要となる。花王は今後販社をどのように機能させ、どのような姿勢でグローバル事業を発展させていくのか、今後も注目する必要があると考える。

## 参考文献

- [1] 石井淳蔵・嶋口充輝・余田拓郎・栗木契 (2004) 『ゼミナール マーケティング入門』 日本経済新聞社
- [2] 大坪稚子 (2008) 「花王ライバルを圧倒する店頭販売力」『週刊ダイヤモンド』 2008. 1. 12 号
- [3] 花王株式会社 (2010) 『「絶えざる革新」－明日に受けつぐ花王の精神－』
- [4] 花王株式会社 (2011) 『花王サステナビリティレポート よきモノづくり報告書』
- [5] 清嶋直樹 (2007) 「分析力と人海戦術で売り場提案、新製品発売 1 カ月でシェア 5% 獲得」『日経情報ストラテジー』 2007 年 9 月号
- [6] 斉藤正治 (2001) 『「花王」強さの原点は販売会社にあり』 プレジデント社
- [7] 佐々木聡 (2007) 『日本的流通の経営史』 有斐閣
- [8] 鈴木敏文・林昇一 (2006) 『経営革新』 中央大学出版部
- [9] 石鹼新報社 (2003) 『オールトイレタリーズ 2003』 石鹼新報社
- [10] 武石彰・青島矢一・軽部大 (2012) 『イノベーションの理由』 有斐閣
- [11] 東京マーケティング本部第二事業部 (2007) 『トイレタリーグッズマーケティング』

要覧』富士経済

- [12] 中島美佐子 (2007) 『よくわかるトイレタリー業界』 日本実業出版社
- [13] 林真史 (2009) 『最新 流通業界の動向とカラクリがよくわかる本』 秀和システム
- [14] 原田英生・向山雅夫・渡辺達朗 (2011) 『ベーシック流通と商業－現実から学ぶ理論と仕組み』 有斐閣
- [15] 平林千春・廣川州伸 (2004) 『花王 強さの秘密』 実業之日本社
- [16] 山田泰造・斎藤正治 (2001) 『花王流通コラボレーション』 ダイヤモンド社
- [17] 和田充夫・恩蔵 直人・三浦俊彦 (2006) 『マーケティング戦略』 有斐閣