Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-08-09

日本市場へ後発的に参入した多国籍企業の経験 : ユニリーバ、 1964～2000年

桑原, 哲也

(Citation)
国民経済雑誌,196(1):69-90

(Issue Date)
2007-07

(Resource Type)
departmental bulletin paper

(Version)
Version of Record

(JaLCDOI)
https://doi.org/10.24546/00056166

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056166

KOBE UNIVERSITY

日本市場へ後発的に参入した多国籍企業の経験

——ユニリーバ，1964～2000年——

桑　原　哲　也

すでに日本企業が地位を打ち立てている日本市場へ，1964年後発的に参入したユニリーバは，日本で長期にわたり試行錯誤を経験した。競争上の優位性を築くことは容易なことではなかった。

1980年代に入ると，日本の粧業品企業の東南アジア進出が大規模になった。こうした日本企業の動きに対抗して，ユニリーバは，日本市場での地位を確立する必要を再認識した。ユニリーバのグローバル戦略における日本投資の重要性は大幅に上昇した。そうした問題意識の下に，ユニリーバは日本における事業の再構築を目指した。そして，慎重に選ばれた製品ブランドの系列を，日本市場へ次々と投入し始めた。しかし，それらを担当するブランドマネジャーは日本では十分には育っておらなかったので，本社は多数の社員を日本へ派遣しなければならなかった。1980年代後半から1990年代にかけて，その数は非常に増加した。同時に，日本人社員のリクルートと教育訓練に多大な投資を始めた。

1980年代後半から急に増加したブランドの中には，投入の当初は失敗するものが多かった。こうした経験をユニリーバ社員は，短期間に集中的にした。それは，1980年代後半から定期採用で入社した日本人社員を中心とするユニリーバ社員が日本の消費者と競争者にたいする理解を深め，学習を重ね，ブランド・マネジメントを組織的に展開する能力を作り上げるプロセスであった。

1990年代半ばに入ると，日本市場においてユニリーバは粧業品分野で成功を収めるようになった。成功するブランドの数は増加し，日本におけるユニリーバの地位は確立されていった。

キーワード　ユニリーバ，後発的参入，ブランド・マネジメント，
国際人的資源管理

1　課題と視角

後発参入企業としてのユニリーバ

多国籍企業の対日進出は，すでに19世紀末以降，第2次世界大戦中の一時的な中断はあるものの，長期的に見れば連続的に増加してきた。1930年時点で，世界500位以内にはいる鉱工業企業（総資産額基準）で日本企業23社を除く477社のうちに29社が，日本に事業基地を

持っていた[1]。多国籍企業の対日投資は，第2次大戦後再び増加を始めた。そして，外資自由化が段階的に始まる1967年時点では，世界の鉱工業企業（売上基準）上位500社のうち日本企業43社をのぞく457社のうち，日本に事業基地を持つものは133社を数えた。そのうちの製造基地を持つものは，104社である。2002年時点では，鉱工業企業（売上基準）上位500社のうち日本企業108社を除く392社のうち，176社が日本で事業基地を所有している。このような対日投資企業は，その大半が，新製品を持って日本市場へ参入してきた。その優位性は，製品技術にあった。しかし，日本企業がすでに地位を確立している製品分野へ参入してきたものも少数ではあるが存在する。すなわち日本市場へ後発的に参入してきた多国籍企業もある。本稿で取り上げるユニリーバは，そうした後発的参入企業の代表的なものである。

先行研究の検討

ユニリーバの歴史的研究は数多い。しかし，対日戦略を説明した研究は少ない。戦前におけるユニリーバについては山内昌斗の研究があり，戦後については，ジェフリー・ジョーンズ（Geoffrey Jones），末包厚喜の研究がある[2]。山内は，尼崎工場の石鹸生産の経験を，日本で収集できる限りの資料を用いて説明している。ジェフリー・ジョーンズは，1960年代から1980年代にかけてのユニリーバ本社の戦略と組織の変化を主として説明しつつも，日本事業の不安定な経過を説明に及んでいる。また，末包は，ユニリーバの優位性をマーケテイング知識に求め，その内容と日本への移転のプロセスを説明している。本稿は，これらの研究を踏まえたうえで，後発参入企業としてのユニリーバが試行錯誤を経て，どのように日本市場における地位を確立していったのかという疑問を解明する。

分析の視点

本稿は，ユニリーバの日本市場における，日本の競争者に対する組織能力を形成するに至る試行錯誤のプロセスを追及する。同社は，グローバル戦略における日本投資の位置づけを，1980年代に入って高めていった。そのもとで，製品戦略を積極的に拡大し，そのブランド・マネジメントの担い手としての日本人社員の能力の開発を通して，日本市場における地位を確立していった。このようなユニリーバの行動を，同社の国際人的資源管理の一部を構成する日本人社員の能力開発に注目して説明する。すなわち，第1，ユニリーバが日本における競合企業の競争力の認識を適確に行うようになり，第2，それに対抗できる組織能力を作るために，日本人社員のリクルートと能力開発に投資を大規模に行う必要があることに気づき，第3にそれを実行していったプロセスに注目する。本稿はこうした観点から，ユニリーバが試行錯誤を経て日本において組織能力を確立していったプロセスを説明する。

取り上げる時期

ユニリーバはその対日直接投資において，戦前以来の長い経験を持つ。同社の対日投資はすでに第一次世界大戦前，その前身企業リーバ・ブラザーズによって開始されていた。もっとも同社はその後，日本から撤退し，1964年に再参入して来た。本稿の取り上げるその時期は，1964年の豊年製油との合弁企業，豊年リーバ㈱の設立の時期から，日本市場においてその地位を確立する2000年までを対象とする。

資料

本稿で用いる資料は，1984年まではユニリーバ・アーカイブスの資料を中心とし，その後の出来事については，ユニリーバ・ジャパンの内部記録，およびユニリーバの日本事業の経営当事者へのインタビュー記録を中心としている。[3)]

2　ユニリーバの国際化と日本市場への参入

2.1　ユニリーバの対日進出の歴史的背景

ユニリーバは，1929年設立された。イギリスの石鹸事業を中心とするリーバ・ブラザース会社（Lever Brothers Ltd.）と，オランダのマーガリンメーカーであったマーガリン・ユニ会社（Margarine Unie）が，合併して発足した。それまでは，両社は油脂原料の買付で競合するとともに，主力製品は互いに異なっていたものの，製品分野の一部では競合していた。リーバ・ブラザースが石鹸からマーガリンへ参入する一方で，マーガリン・ユニの前身会社がマーガリンから石鹸へ進出していた。つまり，両社は，同じ製品市場で競合が進行していったので，協調すれば利点がえられる可能性があった。また，上でのべたように共通の原料を用いていたので，両社の統合により原料市場における相場の安定が可能となるという利点もあった。国際化の進展については，すでにリーバブラザースは，世界各国で石鹸工場を所有し，原料調達のためにアフリカで，椰子のプランテーションを所有するなど，主として英国の植民地を中心として，石鹸事業を垂直的に統合していた。また，マーガリン・ユニは，オランダのマーガリンメーカーのバンデンベルヒ・アンド・ユルゲンス（Van den Bergh & Jurgens）同国のハルトッグ（Hartog）の食肉部門，および中央ヨーロッパのマーガリンメーカーのシヒト（Schicht）の合併によって成立した企業であり，オランダ，ドイツ，中央ヨーロッパ，イギリスで大規模に事業を行っていた。ユニリーバの対日投資については，1925年，前身企業のリーバ・ブラザースが神戸に設立した石鹸販売会社のリーバ兄弟会社を通じてすすめられつつあった。

ところで，ユニリーバの前身企業は，すでに1905年，日本に対して石鹸「ライフボイ（Lifebuoy）」の輸出を始めていた。日本における輸入代理店はライオン歯磨㈱の前身企業

である小林富次郎商店であった。日本政府の石鹸輸入関税の引き上げの動きが生じる中で，1909年ユニリーバは，日本に石鹸工場を建設することを決定した。同工場から，ユニリーバは石鹸を日本のみならず中国へ供給することを企てた。

翌1910年，尼崎に石鹸工場を着工し，1913年完成した。尼崎工場は，第一次世界大戦中の1915年に始まる会計年度（1915年7月～1916年6月）から1919年7月に始まる会計年度までの4年間純利益を上げたが，その前も，その後も赤字であった。[4)]

当初より，日本の石鹸企業との競争は厳しかった。日本に派遣した経営者の能力の問題や，尼崎工場のストライキの発生などの問題を抱え，大戦後の不況下で業績は著しく低下した。赤字が累積増加する中で，1925年，リーバ・ブラザースは，神戸瓦斯会社に尼崎工場を売却した。なお，これより先の1923年，すでに上海に石鹸の新工場を建設したので，日本から中国への石鹸供給の必要はなくなっていた。

尼崎工場の売却とともに，リーバ・ブラザースは，日本市場への接近を再び輸出戦略で行うことになった。[5)]すなわち，上述したように1925年神戸に，直営の販売会社として，リーバ兄弟商会を設立した。その担当者は，従来のリーバ・ブラザースの従業員で，長らく神戸で同社の営業を担当していたイギリス人である。同社は「ラックス（Lux)」を始めとする石鹸を輸入し，日本の流通業者に販売した。売り上げは小規模であり，不安定でもあった。1930年代に入ると，国産品愛用運動が高まる中で，リーバ石鹸の売れ行きは悪くなり，1934年リーバ兄弟商会は解散し，ユニリーバは日本から撤退した。

その後も，ユニリーバは，日本市場に注意を払い続けた。1937年には，日本の石鹸工業を調査するとともに，日本における販売の可能性を調査した。それから10年後，すなわち敗戦直後の1947年には早くもユニリーバは，日本市場の調査に乗りだした。同年10月，ユニリーバ社員が，広島県の岩国の米軍基地に飛来した。列車で東京に向い，東京を拠点に，日本における事業機会を調査した。そして，花王石鹸，豊年製油，三菱化学などを訪問し，合弁計画の可能性を探索した。

2.2　豊年リーバの設立

1952年9月，アメリカ，インディアナ州ラファイエット（Lafayette）で開かれたアメリカ大豆協会年次大会で，ユニリーバで油脂原料調達を担当するデビッド・オアー（David Orr）は，豊年製油の平野光雄と再会した。平野は昭和のはじめに豊年のロンドン駐在員として，油脂原料を販売していたが，オアーとはそのとき以来の友人であった。両者は，旧交を温める中で，会話はユニリーバと豊年製油の合弁事業の計画に及んだ。同年，1952年の11月から1953年1月にかけて，ユニリーバは，一人の管理者を派遣し，豊年との合弁企業計画について調査をさせた。[6)]

1856年には，豊年製油との合弁計画を作成した。しかしそれは，外部に漏れるところとなった。これをめぐって，日本の油脂メーカーの団体は反対意見を表明した。業界でユニリーバの対日投資に対する反対運動が激しくなり始めたので，表面上いったんはその計画を中断した。その間も，ユニリーバと，豊年製油は，合弁事業の実現に向けて努力をつづけた。合弁会社の目的は，豊年製油から植物油を調達して，家庭用マーガリンおよび業務用油脂を作ることであった。政府関係者と人脈を持ち，業界において影響力がある豊年の平野を，日本市場への参入を成功させるために必要不可欠な人物として，ユニリーバは高く評価していた。

1961年ユニリーバは，豊年製油とともに日本政府に，合弁事業計画の認可を正式に申請した。これとともに日本の油脂業者の反対運動は一段と激しくなり，申請の許可はしばらく棚上げにされた。外国企業に敵対的な環境の中で，ユニリーバは，植民地的支配を持ち込むことはしないことをあえて強調するなど腐心した[7]。こうしたなかで，日本政府は，日本経済の発展と国際的な統合の深まりの中で，その合弁計画を承認する決定を下した。迂余曲折を経て，1964年，豊年リーバは設立された。（豊年リーバは，1977年日本リーバ・インダストリーズに，1982年日本リーバ(株)に，2005年ユニリーバ・ジャパン(株)に社名を変更した。本稿では，記述対象とする時期に使われていた社名を表記する。）それはマーガリンをはじめとする食用油脂事業を目的とするもので，資本金15億円，豊年製油55パーセント，ユニリーバ45パーセントの出資比率で設立された。社長には，平野光雄が就任し，取締役６名のうち３名はユニリーバから，３名は豊年製油から送り込まれた。しかし設立の条件として，合弁会社の活動を厳しく制約する内容をのまなければならなかった。同社の設立の条件は，業界の圧力によって厳しく規制されたのである。それは，日本マーガリン工業会の要求を入れたもので，同業企業からの人材のスカウトを禁ずる条項や，当面のマーガリンのマーケットシェアを上限10パーセントにしなければならないといった条項がもりこまれていた。

ユニリーバは，上に述べたように豊年リーバの少数持分者であったが，その後，持分を増やし，豊年リーバの経営の主導権を握っていった。それは，合弁会社の立ち上がり時期の資金需要に，豊年が応じることができなくなったことをきっかけに進められた。当時，豊年の業績は急速に低下しており，豊年は合弁事業への関心をすでに失っていた。1967年３月，ユニリーバは豊年製油の持ち株を買い取り，持分は70パーセントとなり，合弁会社における支配権を確立した。その後，ユニリーバの出資比率は1974年に80パーセント，1983年95パーセント，1985年98パーセントへと高まり，1986年に100パーセントとなった。この間の1973年まで，ユニリーバは豊年出身の平野を，日本の政財界におけるかれの地位を重視して合弁会社の社長にすえ続けた。

3　食用油脂事業の試行錯誤

3.1　マーガリン市場への参入

ユニリーバの製品群のうち，日本市場への参入はまず家庭用マーガリンを中心とする食用油脂で始まった。食用油脂の需要は，食生活の洋風化が進むなかで，その成長が見込まれると考えられていた。そして，ユニリーバは製品技術に優位性があるので，それに基づいて日本での地位を容易に確立できると考えていた。ほかの国における経験と同じように，日本でも地位をすみやかに確立できると考えていた。こうした考えに基づいて，清水工場は大規模なものとなった。1965年12月，豊年リーバは，静岡県清水市に清水工場を完成した。翌年1966年1月，まずラードやショートニングなどの業務用油脂の販売を，ついで9月消費者向け「ラーマ」マーガリンの販売が始まった。マーガリン市場への参入に際しては，営業部隊は小売店を訪問し，店頭に置かれているブランド名，仕入先の問屋名などを全国的に調査した[8)]。販売地域は，生産が軌道に乗るに従い，当初の東海地方から，5つの営業地域に分けられた全国市場へと順次拡大されていった。

3.2　マーケットシェアの頭打ち

1970年には，豊年リーバは，マーガリン市場において14パーセントのシェアを確保していた。（表1）しかしそこで豊年リーバのシェアは壁にぶつかった。そのていどのマーケット

表1　家庭用マーガリン市場における豊年リーバのシェア

単位，%

	全国販売量（トン）	豊年リーバ	雪印乳業	味の素	明治乳業	その他	合計
1970	42,000	14.3	61.9		3.6	23.8	100
1971	44,000	13.6	63.6	9.8	3	13	100
1972	45,000	16	64.4	14.4	2.2	5.2	100
1973	48,000	14.2	62.5	17.7	3.3	5.6	100
1974	56,000	15.2	58.9	17.9	5.4	8	100
1975	60,500	14.9	56.2	19.8	6.9	9.1	100
1976	70,000	15.7	52.9	21.4	7.1	10	100
1977	66,000	15.2	50	21.2	10.6	13.6	100
1978	72,500	15.2	48.7	21.2	12.4	14.9	100
1979	77,000	16.2	47.7	20.9	13	15.2	100
1980	79,500	17.4	47.5	20.8	11.9	14.3	100
1981	90,000	18.2	46.2	20.1	11.7	15.5	100
1982	91,300	19.6	45.6	19.6	11.5	15.2	100
1983	90,300	19.2	46.1	19.5	11.6	15.2	100
1984	92,700	18.7	44.9	19.5	12.4	16.9	100
1985	84,300	18.5	45.1	19.2	14	17.2	100

資料　日刊経済通信社『酒類食品統計年報』各年。

シェアでは清水工場のキャパシティを十分に活用することはできなかった。日本企業は，豊年リーバにとって手ごわい競合相手であることがわかってきた。競争者はユニリーバのマーガリン技術を速やかに吸収し，競合品を間髪入れずに市場へ投入してきた。たとえば，1967年3月，ユニリーバは，日本の消費者にとっては新製品であったソフトマーガリン「ラーマソフト」のテスト販売を，東海地区で開始した[9]。ついで翌1968年3月に，関東，関西，山陽四国，九州地区へと販路を拡大した。東海地方における「ラーマソフト」のテスト販売が始まると，雪印乳業の営業担当者は，クーラーを携行して，「ラーマソフト」を小売店で買い集め，それを持ち帰り，研究し，数か月後に，ソフト・マーガリンを開発した。そしてラーマの全国販売と時を同じくして1968年3月「ネオソフトマーガリン」のブランド名をつけて，販売を開始した。こうした迅速で組織的な日本企業の追従行動を，ユニリーバは予測していなかった。いったん同一性能の製品を開発した競合企業は，流通における圧倒的に強い地位を利用して豊年リーバのシェアを押えにかかった。

本社から派遣されたマーケティングの取締役は，常時駐在していた。しかし，日本の競争者の組織能力を必ずしも理解していないきらいがあった。そうした事情の下で，組織的なマーケティングの展開は容易なことではなかった。

3.3　マーガリン事業のてこ入れ

1978年，ユニリーバは，日本における主力事業である「ラーマ」マーガリン事業を強化するために，5カ年計画を立てた。「ラーマ・コンソリデーション戦略」と名づけられたその計画は，マーケティング担当取締役の三坂直孝が中心となって，ユニリーバ本社の食用油脂調整委員会（Fats Coordination Committee）の責任者のフローレス・マリアス（Froles Marijas）の支持のもとに開始された[10]。それは，「ラーマ」のブランドを確立することを目標として，消費者ニーズの調査，製品開発，製造加工，マーケテイング，広告，営業にわたる全部のプロセスを組織的に展開する能力を作り出すことを力点に置いたプロジェクトであった。この組織戦略を三坂は，職能横断的に，また現場の担当者を巻き込んだ運動として推進していった。各種のミーテイングを定期的に開催して，「ラーマ」ブランドの確立を目指して全社員を教育した。とりわけ，営業担当者に対して，問屋への販売促進金（Temporary Price Reduction, TPR）としてのリベートを過度に用いることによってもたらされる問題点について理解を深めることに力を注いだ。競争者に対抗し，「ラーマ」を優先的に流通企業へ売り込むことに気をとられて，TPRを過度に使用することが，流通在庫をもたらし，小売店における製品価格の下落をもたらし，損失を結果することを説明した。営業の量的拡大が，ブランド価値を掘り崩し会社全体の利益に逆の効果をもたらすことがあることを説明した。

3.4 「ラーマ」マーガリンの一時的好転

「ラーマ・コンソリデーション戦略」が推進される中で，「ラーマ」のシェアは，1981年

表2　ユニリーバの日本事業の売上高，利益，累積損益

単位 100万円

	売上高	利益	累積損益	備考
1966	432	−834	−834	
1967	1,139	−586	−1,420	
1968	1,884	−448	−1,868	
1969	2,646	−119	−2,068	
1970	2,900	−397	−2,365	
1971	3,088	−109	−2,474	
1972	3,877	207	−2,267	
1973	n.a	n.a	n.a	資本金全額を減資
1974	n.a	n.a	n.a	
1975	10,300	10	n.a	
1976	12,590	−350	n.a	
1977	14,580	−1,400	n.a	
1978	16,520	−1,330	n.a	
1979	19,920	−1,520	n.a	
1980	21,100	−2,980	n.a	
1981	22,220	−810	n.a	
1982	22,370	−1,170	n.a	
1983	22,230	−1,800	n.a	
1984	23,875	−2,955	n.a	
1985	30,000	n.a	n.a	
1986	41,500	n.a	n.a	
1987	60,000	n.a	n.a	
1988	70,000	n.a	n.a	
1989	85,000	n.a	n.a	リプトンを連結
1990	85,000	n.a	n.a	
1991	85,000	n.a	n.a	
1992	85,000	n.a	n.a	
1993	90,000	n.a	n.a	
1994	90,000	黒字	n.a	
1995	90,000	黒字	n.a	
1996	90,000	黒字	n.a	
1997	90,000	黒字	n.a	
1998	85,000	黒字	黒字	
1999	97,000	8,575	黒字	
2000	100,000	6,721	黒字	

資料　1. 売上高について。
1966～1972年は，"Japan Refinancing Proposal, 1974", Japan, Vist Reports, 1913-, UNI/RM/OC (Unilever Archives)
1975～1984年は，"Strategy for Japan, July 1984", Japan, Vist Reports, 1913-, UNI/RM/OC (Unilever Archives)
1985年以降は，東洋経済新報社『外資系企業総覧』による。1987年以降の売上高は，グループの売上高。
2. 利益について。
1966-72年は，営業利益 (trading profit)。"Japan Refinancing Proposal, 1974", Japan, Vist Reports, 1913-, UNI/RM/OC (Unilever Archives)
1975～1984年は，TRIP (Trading Profit After Inflation Proved)である。"Strategy for Japan, July 1984", Japan, Vist Reports, 1913-, UNI/RM/OC (Unilever Archives) TRIP＝営業利益－運転資本×予想インフレ率。運転資本＝流動資産－金融取引を除く流動負債
1984年の TRIP は，予測値である。
1999, 2000年は，東洋経済新報社『外資系企業総覧』各年による。数値は申告所得である。
1994-1998年は末包厚喜，「ブランド・マネジメント組織のナレッジ移転に関する研究－ユニリーバの対日進出を中心として，1964-2000-」(神戸大学大学院経営学研究科　課程博士論文，2007年3月。巻末資料（松下勝氏，畔柳文雄氏談，2006年2月15日），による。
3. 累積損益について。
1966-72年は，"Japan Refinancing Proposal, 1974", Japan, Vist Reports, 1913-, UNI/RM/OC (Unilever Archives)。1994-1998年は末包厚喜，2007年，巻末資料（松下勝氏，畔柳文雄氏談，2006年2月15日），による。

18パーセント，1982年20パーセントへと高まった。マーガリン需要は伸びていたので，「ラーマ」の売り上げは増えて，「ラーマ」事業は1981-1983年の3年間は黒字（営業利益において）となった。しかしそれは一時的な成果にとどまった。1984年，日本のマーガリン需要はピークに達し，成熟段階に入った。同年，三坂は「ラーマ」事業を離れて，リプトン・ジャパンの社長として転出した。そうした中で，「ラーマ」事業は再び赤字となった。日本リーバは，依然として組織的なマーケテイング能力を構築してはいなかったのである。

3.5　不安定な業績

業務用油脂では，毎年黒字を計上していたが，上に述べたように主力製品であるマーガリンの成績は上がらなかった。その結果，食用油脂事業全体では赤字が続いた。当初の計画に反して，ユニリーバは，日本市場においてマーガリン事業の存立基盤を確立することができなかったのである。1970年代後半にはいると，1972年以来のラックス石鹸の販売に加えて，粧業品分野で新規事業が増え始めた。この粧業品事業への投資の増加とともに，ユニリーバの赤字は増加していった。（表2）

その間の1974年には，資本金15億円を減資して，いったん資本金をゼロとし，22億円を新たに資本金として注入した。[11)]

4　対日戦略の再構築

4.1　ユニリーバにおける日本事業の位置づけの高まり

1970年代後半に入ると，ユニリーバは，グローバルな範囲での市場獲得競争の激化の中で，日本事業がもつ戦略的な重要性を認識するようになった。事実，日本市場は米国市場に次ぐ規模を持つようになってすでに10年以上を経過していた。多国籍企業の対日直接投資は増加の一途をたどっており，そうした中で，グローバル市場でライバルとして台頭してきたP&Gが日本でも積極的に活動を行っていることも看過するわけには行かなかった。日本政府の外資政策も，積極的受け入れに傾いてきた。こうしてユニリーバにとって日本市場がもたらす機会をつかむことはますます重要となっていた。

当時ユニリーバにおける日本事業の地位は，ユニリーバ全体の売上の1パーセントに満たなかった。こうした事態に甘んじることはできないと，1970年代末から1980年代にかけて，ユニリーバ経営陣は痛感するようになった。そして，グローバル戦略における日本事業の優先順位を高めた。日本市場への関心は，アメリカ市場への関心に次ぐほど大きなものになった。それは，上に述べたように，日本が市場の大規模であることにかんがみて，ユニリーバにおける日本の地位は小さすぎることに問題意識が注がれたのみならず，日本企業によるグローバル戦略の進展に対する注意が高まったことによる。すなわち日本の有力な粧業品企業

は，日本で獲得した利益を，ユニリーバが長年にわたり支配的地位を獲得してきた東南アジア市場へ投下し，参入してきた。こうした日本企業の国際化の動きが見られる一方で，グローバルな範囲で全面的な競争者となっているP&Gが，上述したように日本市場において，さらには東南アジア市場においても，積極的な直接投資を続けていることを，ユニリーバは放置できないと考えた。[12)]

日本市場の重要性は再認識され，日本事業に高い地位が与えられるようになったのである。こうした認識の下に，1980年代前半に入ると，日本事業の再構築をおこなうために，新たな製品戦略が企てられた。

4.2　粧業品事業の拡大

1980年代にはいって新製品の導入が積極的に行われるようになった。注目すべきは，従来の食品中心の事業展開が変化し，粧業品中心へと急速に傾いてきたことである。日本の粧業品市場は，成長の段階にあった。粧業品への参入の動きを，投入ブランド数（ブランド投入数は，ブランド投入プロジェクト数を表し，新規導入ブランド，改良ブランド，ラインエクステンションを含む）で確認してみよう。1972年にユニリーバは，「ラックス」石鹸の販売権を従来の輸入代理店のドッドウェル商会（Dodwell & Co.）から取り戻して，自ら販売を始めた。それを契機にユニリーバの粧業品事業は始まり，その分野のブランド投入数は，1980年代後半に入ると急増した。（表３）1987年には６ブランドの粧業品を投入し，1997年には年間で17ブランドを投入した。1987年から2000年の14年間の投入ブランド数は合計で170を数え，1972年から2000年の29年間の投入ブランド数合計199の86パーセントを占めた。

4.3　冷凍食品市場への参入

食品分野の多角化はすでに1970年代半ばから後半にかけて，アイスクリームが検討されていた。世界最大のアイスクリームメーカーであるユニリーバにとって，日本におけるアイスクリーム市場への参入は，重要な課題とされ，1970年代半ばに既存企業の買収による参入が検討された。しかしそれは実現しなかった。日本における既存企業の買収による事業多角化は，その後に課題となる組織統合の難しさを考えると容易には踏み込めなかったと考えられる。[13)]

ユニリーバの主力事業の食用油脂は前述したように，1980年代半ばに成熟段階に入った。こうした問題に直面して，新分野への参入が一段と積極的に模索された。たとえばサラダドレッシング事業，ハンバーグの素といった新製品への参入が企てられた。しかし，いずれも進捗を見なかった。そうした試行錯誤のなかで，冷凍食品へ参入し，それを食品事業の柱にすることが計画された。ユニリーバは冷凍食品の２つの大規模なグローバル・ブランドを持

表3　ブランド投入数　（リプトンを除く）

製品／年	食品				粧業品（石鹸／洗剤／香粧品）	合計
	油脂	冷凍食品	その他	小計		
1964	0	0	0	0	0	0
1965	0	0	0	0	0	0
1966	4	0	0	4	0	4
1967	2	0	0	2	0	2
1968	3	0	0	3	0	3
1969	1	0	0	1	0	1
1970	1	0	0	1	0	1
1971	0	0	0	0	0	0
1972	2	0	0	2	1	3
1973	2	0	0	2	1	3
1974	5	0	0	5	2	7
1975	2	0	0	2	0	2
1976	0	0	0	0	3	3
1977	0	0	0	0	3	3
1978	1	0	0	1	3	4
1979	0	0	0	0	5	5
1980	1	0	0	1	2	3
1981	1	0	1	2	3	5
1982	0	0	0	0	0	0
1983	5	0	0	5	1	6
1984	7	0	1	8	2	10
1985	1	0	0	1	1	2
1986	4	0	1	5	2	7
1987	3	0	1	4	6	10
1988	0	1	0	1	4	5
1989	4	5	0	9	10	19
1990	2	4	1	7	11	18
1991	10	3	3	16	8	24
1992	3	1	0	4	13	17
1993	5	8	2	15	12	27
1994	4	0	0	4	16	20
1995	3	0	0	3	16	19
1996	3	0	0	3	16	19
1997	0	0	0	0	17	17
1998	1	0	0	1	12	13
1999	0	0	0	0	17	17
2000	1	0	0	1	12	13
合計	81	22	10	113	199	312

資料　末包厚喜，2007年，巻末資料（原資料は，日本リーバ㈱，『Let's』（社内報），各号。）

っていた。それは英米を中心に英語圏で売られている「バーズアイ」(Birds Eye)，およびヨーロッパ大陸市場における「イグロ」(Igro) であった[14]。日本市場向に「イグロ」ブランドの冷凍食品が選ばれ，1988年に投入された。そのブランドの投入数は，同年から1993年にかけて合計22を数えた。

表4　日本への派遣社員

単位，人数

	director（chairmanを含む）(12月末)とその専門分野						非directorの派遣社員数	合計
	finance	technology	engineering	marketing	sales	小計		
1964		1		2		3	n.a	n.a
1965		1		2		3	n.a	n.a
1966		1		2		3	n.a	n.a
1967		1		1	1	3	n.a	n.a
1968		1		1		2	n.a	n.a
1969	1			1		2	n.a	n.a
1970	1			1	1	3	n.a	n.a
1971	1			1	1	3	n.a	n.a
1972	1				1	2	n.a	n.a
1973	1			1		2	n.a	n.a
1974	1			2		3	n.a	n.a
1975	1			2		3	n.a	n.a
1976	1			2		3	n.a	n.a
1977	1			3		4	n.a	n.a
1978	1			3		4	1	5
1979	1			3		4	1	5
1980	1			3		4	1	5
1981	1			3		4	1	5
1982	1		1	2		4	1	5
1983	1		1	2		4	2	6
1984	1		1	4		6	3	9
1985	1		1	3		5	4	9
1986	1		1	3		5	4	9
1987	1		1	5		7	7	14
1988			1	6		7	18	25
1989			1	6		7	23	30
1990			1	6		7	42	49
1991			1	6		7	36	43
1992	1		1	5		7	20	27
1993	1		1	5		7	16	23
1994	1		1	3		5	18	23
1995	1		1	3		5	18	23
1996			1	3		4	18	23
1997				4		4	15	19
1998				3		3	13	16
1999				3		3	8	11
2000				3		3	6	9

資料　ユニリーバ・ジャパン㈱人事課資料

4.4　派遣社員の急増

1980年代後半の多数の新規ブランドの投入にさいして，多数の派遣社員が必要となった。とりわけマーケティング分野で日本人社員が十分に養成されておらなかったので，派遣社員の数は急増した。1986年には9名であった派遣管理者は，1990年には49名に増加していた。[15)] 同年7名の取締役の担当分野（代表取締役の場合は出身部門）の大半は，マーケティングであった。（表4）この事実から推測すると，派遣社員の大半がマーケティングの担当者であ

ったと推測される。

4.5　大学新卒者の定期採用の開始

多国籍企業の現地における組織能力は，現地事業会社の社員が，本社から移転されてくる知識を吸収，消化し，それに基づいてオペレーションを行う能力を身につけるとき形成されるとみなされる。派遣社員が日本の事情に精通するには長期の駐在を必要とし，日本人よりもコストがかかる存在である。かれらが長期にわたって，オペレーションを担当せざるをえないようでは，競争上の優位性を実現することはむずかしい。その意味において，日本におけるユニリーバの存立基盤の確立に，日本人社員の能力開発は不可欠であった。経営者から現場の担当者にいたる日本人社員が，ユニリーバの経営知識を学習し臨機応変，具体的に展開できるときに，競争者に対する優位性は持続的に作り出される。

ユニリーバは，日本人社員の養成の課題を軽視していたわけではなく，当初よりその重要性を認識していた。しかし，日本人社員のリクルートと能力開発において必ずしも成果を上げていなかった。日本人社員の多くは，他社の経験者，ミッドキャリアの人を中心としてリクルートされていた。そうした人材を必要に応じて場当り的にリクルートし，多様な人材開発プログラムで教育，訓練をしていた。主として派遣社員が，オンザジョップを通じて，また人材養成プログラムを設けて教育訓練を担当した。それとともに，ユニリーバ本社の所有している，フォーエイカーズ（Four Acres）をはじめとする研修機関を利用した。また，第3国における子会社に派遣，そこで管理者としての経験をつむことによってユニリーバが全世界で共通して実施しているマネジメントを身につける，セコンドメントとよばれる方法もとられた。しかし日本人社員の育成のためのそうしたプログラムは，ファイナンス，コマーシャルなど一部では成果を上げたが，全体としては部分的にとどまり，ユニリーバが日本で存立基盤を打ち立てるほどの成果を上げることはできなかった。

ユニリーバは，製品ブランドを事業単位として，市場への参入，浸透を図る戦略をとるので，ブランド・マネジメントの要員が多数必要であった。しかしそうした人材は十分には養成されず，それは懸案として残されていた。それは，前述したように，事業再構築のために本社から多数の社員を派遣し，駐在させなければならなかったといった事実からも，裏付けられる。

ところで，ユニリーバの日本人社員の育成の課題は，同社固有の問題というよりは，日本における外資系企業が共通して直面していた障壁であった。事実，諸外国に比べて，日本では外資系企業が，優れた人材をリクルートし，居つかせること（retention）が，はるかにむずかしかった。それは当時の日本においては，外資系企業の社会的地位は日本企業よりも低かったことに起因した。また，次のように，外資系企業の経営に対する適切な理解が行われ

ていなかったという問題もあった。多国籍企業は日本子会社をいつ閉鎖するかも知れず，そのために雇用の安定が保証されない。たしかに事実として，そうした企業があらわれたことがあった。それは外資系企業の評判に不利な材料となったと考えられる。さらには，短期的な成果のみで人事評価をするので，長期勤続を求める人には就職先として適していないなどと考えられていた。したがって外資系企業は，優秀と評価される大学から新卒者をリクルートすることが難しかった。そうした事情の下では，人材に多大な教育投資を長期にわたって行うよりも，すでに一定の成果を上げ有能であるとの評価を得ているミッドキャリアの人材をリクルートするほうが合理的であると考えられたのであろう。

しかし1980年代に入ると，外資系企業の社会的地位は除々に高まってきた。IBM，ネスレ，コカコーラなど多くの多国籍企業の子会社が大企業となり，日本経済における主要な担い手としての地位を確立した。そしてこれらの企業の経営実態が正確に理解されるようになった。また，日本政府は，多国籍企業の対日投資は日本経済の活性化に必要であるといった見解をもって，それを奨励し始めた。こうした変化は，いうまでもなく多国籍企業の，日本における人材のリクルートにとって好都合であった。

ユニリーバは，1980年代後半の日本事業の再構築に際して，日本人社員の育成の遅れを取り戻す必要を再認識した。その解決策が，学卒者の定期採用であった[16]。それを成功させるためには，就職先としての魅力を作り出すための種種の工夫が必要であったであろう。1986年に学卒定期採用は開始された。同年6名を，翌1987年には15名を採用した。(表5)

表5　日本人学卒社員の定期採用

単位，人数

	学卒定期採用者	日本人社員総数
1986	5	790
1987	13	820
1988	n.a	910
1989	n.a	1,100
1990	n.a	1,220
1991	10	1,350
1992	4	1,200
1993	12	1,180
1994	29	1,100
1995	22	n.a
1996	17	1,120
1997	16	1,100
1998	15	1,100
1999	20	n.a
2000	9	n.a
2001	24	n.a

資料　新入社員の定期採用数は，日本リーバ㈱，『Lets』(社内報)，各年6月。
日本人社員数は，日本リーバ㈱『Lets』(社内報)，(創立35周年記念号) より推定。

その後毎年10名以上の採用を継続していった。そして，こうした若手社員の教育訓練プログラムを，組織的に実施していった。これら新入社員は，2年間の国内勤務の後，約半数が教育訓練プログラムが整備されているイギリスへトレイニーとして派遣された。このための投資は，多額に上ったと考えられる。しかしその成果は除々に表われ，マーケティング要員を中心として，ユニリーバの知識を日本で具体的に展開できる日本人社員が養成されていった。

5　新規ブランド事業における学習

1970年代後半における日本事業の再構築を企てて進められた多数の製品ブランドの導入は，以下のように失敗したものも少なからずみられた。ヘアケアのシャンプー分野では，「サンシルク（Sunsilk）」の不振の後，1984年「ティモティ（Timotei）」が導入された。「ティモティ」は急速に売り上げを伸ばし，1987年にはシャンプーにおけるトップシェアのブランドとなった。マーケットシェアは13パーセントに達した[17]。「ティモティ」は，フランスで開発されたブランドであった。ポートサンライト（Port Sunlight）の研究所から基本的な製品フォーミュレーション（処方）を持ち込み，それを日本の消費者向けに修正した。当時，自然の香りと自然のイメージを求める日本の消費者のニーズに沿うブランドとして，注目された。それまでに夜に行っていた洗髪を，朝に行う消費者の生活習慣の変化の中で，北欧のハーブの香りがするシャンプーとして人気を博した。それをうたい文句として，金髪の少女をキャラクターとする宣伝もすこぶる好評を博した。しかし資生堂の「スーパーマイルド」など，自然のイメージを商品に結びつけてアピールする競合品が続々登場する中で，「ティモティ」の売れ行きは急速に下がり4パーセントになった。その不振は，急速に変化する消費者のニーズに基づいて製品開発を持続的に行うことにおいて，競争企業に遅れをとったことに原因があった。こうした激しい競争の下で営業部隊は，「ティモティ」の売り上げを維持するために販促金を過度に用いた。その結果，流通在庫が増加し始めた。やがて小売店で値崩れが起こり，そのブランドは崩壊していった。

洗剤市場は大規模であり，ユニリーバは日本市場への参入を長年うかがっていた。同社は世界ブランドの「サーフ（Surf）」と「オモ（Omo）」を持っていた。ポートサンライトの研究所は，「サーフ」を，日本の開発担当者と連携しながら日本向けに開発した。それは，1990年に日本市場へ導入された。しかし製品性能に問題があり，失敗に終わった。それは，粉状の「サーフ」が，日本人が洗濯で使う冷水の中では溶けにくかったからであった。日本の消費者の洗剤の使用実態に対する知識が不十分なままで，開発導入したことに原因があった。最低限15パーセントのシェアをとることを目的として計画された大規模なプロジェクトであったが，結果的にそのシェアは5パーセントにも及ばなかったのである[18]。

しかしこうした例に見られるブランド・マネジメント展開における失敗を，短期間に大量に経験したことは，決して無意味には終わらなかった。こうした試行錯誤の過程で，先に述べた定期採用された日本人社員を中心として，マーケテイング・マネージャーが育っていったのである。

6　ブランド・マネジメントの組織的展開

日本リーバの事業再構築は多大な試行錯誤を伴いつつも，1990年代に入ると粧業品市場で地位を獲得していく製品ブランドが相次いで作り出された。従来ユニリーバは，アメリカで売れているものは日本でも売れると考えるきらいがあった。いくつかの失敗を重ねて，日本市場の複雑さに気づいていった。そうした経験をふまえて，参入に際して，市場分析に大きなエネルギーを投入するようになった。[19)]

こうしたプロセスで，ユニリーバが最初に大規模で持続的な成功を収めたのは，ヘアケアの「ラックス・スーパーリッチ（Lux Super Rich)」であった。それは，「ティモティ」に代るブランドとして1989年に導入された。「ラックス・スーパーリッチ」は，日本で開発されたブランドであった。[20)] それは当時の女性の間における「ワンレン・ボディコン（One length Body Conscious)」の流行の中で，長い髪の毛を美しく見せたいという消費者ニーズを捉える企てから始まった。そうした製品性能を持つシャンプーに，日本市場で長年にわたり高級化粧石鹸としての地位を確立していた「ラックス」石鹸のブランド名をシャンプーに活用することが企てられたのである。製品の基本的なフォーミュレーションは，ポートサンライトの研究所が中心となって開発し，それに基づいて相模原工場で生産が始まった。

「ラックス・スーパーリッチ」は，消費者のニーズを常にリサーチし，その変化を洞察しながら，ほぼ2年ごとに改良新発売（relaunch）をおこなっていった。技術革新の成果を取り入れ，製品性能を高める一方で，「ラックス」ブランドが約束する高級感ある商品としての特徴を守り続けた。[21)]「ラックス・スーパーリッチ」のシェアは，1992年から着実に上昇していき，1990年代末にはシャンプーのトップブランドとなった。日本リーバの社内報『Let's』（1997年7月号）は次のように報じている。「ラックス・スーパーリッチ」は，1997年にトップシェアを持つ花王の「メリット」に追いつき，1998年にはそれを引き離しにかかり，1999年5月には11パーセントに達した。また，『石鹸新報』（1999年5月12日）は次のように述べている。「ラックス・スーパーリッチ」は，トップシェアブランドに成長した。髪の補修効果がポイントである。1989年に発売されて，すでに10年がたったが，ロングセラーブランドの，花王の「メリット」を追い抜いた。

こうしたブランド・マネジメントは，次のような粧業品のフルライン化の戦略に大きな成果をもたらした。「ラックス・スーパーリッチ」についで，「モッズ・ヘア（Mod's Hair)」

表6　シャンプー市場における各社シェア（1975-2000年）

単位　市場規模はトン，各社シェアは%

年	市場規模	ユニリーバ	P&G	花　王	資生堂	カネボウ	ライオン	その他	シェア合計
1975	40,095		3.6	21.3	16.5	6.6	30.6	21.4	100
1976	44,436		n.a	22.8	10.9	7.3	27.8	31.2	100
1977	49,012		n.a	20.6	12.4	6.2	25	35.8	100
1978	56,106	n.a	n.a	20	13.3	5.7	25.9	35.1	100
1979	58,375	n.a	n.a	24.8	13.4	6	24	31.8	100
1980	61,770	n.a	n.a	24.7	13.5	6	23.5	32.3	100
1981	64,188	n.a	n.a	25.5	13	5.8	24	31.7	100
1982	68,138	n.a	n.a	25.5	13.3	6.4	24.1	30.7	100
1983	72,758	n.a	n.a	25.3	13.8	6.5	24.5	29.9	100
1984	75,820	n.a	n.a	25.4	13.9	6.6	24.5	29.6	100
1985	82,899	6.5	n.a	25.6	17.1	6.9	11.5	32.4	100
1986	86,466	6.6	n.a	26.4	16.9	6.8	11.1	32.2	100
1987	92,426	11.9	n.a	25	15	7	11.1	30	100
1988	100,350	11.9	n.a	25.1	15	6.9	11.2	29.9	100
1989	104,796	9.3	n.a	26	19.8	5	12	27.9	100
1990	105,306	9	n.a	26	19.9	5.4	11.9	27.8	100
1991	106,040	8	n.a	24.3	19.2	5.9	n.a	42.6	100
1992	114,022	8.9	10	22	17.1	n.a	8	34	100
1993	120,430	8.5	9.6	21.1	16.3	n.a	7.7	36.8	100
1994	120,101	10	13.9	18.5	16.2	n.a	9.2	32.2	100
1995	125,138	12.4	13.2	20.1	13.2	n.a	10.1	31	100
1996	121,708	12.6	12.1	20.1	13.4	9.8	10.5	21.5	100
1997	113,157	14.2	11.3	20.2	14.5	10.4	10.9	18.5	100
1998	108,775	15.4	12.1	21.9	15.8	11.9	8.7	14.2	100
1999	104,790	13.4	11.6	20.7	17.2	12.9	8.4	15.8	100
2000	97,140	16.5	11.3	20.7	17.5	12.9	9.8	11.3	100

資料　末包厚喜，2007年（矢野経済『マーケットシェア辞典』各年）。

表7　日本リーバの製品構成（1997，1998年）

食　品			25%
粧業品	ヘアケア	40%	75%
	洗剤，柔軟剤	10%	
	住居用洗剤	7%	
	スキンケア	8%	
	デオドラント	6%	
	ギフト	3%	
	身体洗浄剤	2%	
合　計		100%	100%

資料　次の資料を用いて作成した。
1. 粧業品の製品構成内訳は，次による。『石鹸新報』1998年9月16日，「日本リーバ，松下取締役」。
2. 食品と粧業品の売り上げ割合は，次による。『石鹸新報』1997年1月29日，「1997年，日本リーバ全国代理店会」。

が若年者市場に向けて1998年，投入された。ユニリーバのシャンプー市場における地位は，表6に示される。またグローバルブランドであるボディシャンプー「ダブ（Dove）」が1999年に投入され，それは2001年にはヘアケアブランドへと拡張された。スキンケア分野への参入は，ユニリーバが1987年買収したチーズブロー・ポンズ（Cheesebrough Ponds）社の「コールドクリーム（Cold Cream）」，「ワセリン（Vaseline）」の獲得を契機に開始され，当初より成功裏に進められていたが，1998年に導入された「ポンズ・ダブルホワイト」は，導入して

すぐにトップシェアを握る成果を収めた。1980年代初頭に導入されたホームケア製品の「ジフ」,「ドメスト」はすでに，1980年代後半には有力ブランドの地位を築いていたが，1990年代に持続的に市場浸透に成功していった。[22)]

粧業品が売り上げに占める割合は，1997年時点で，75パーセント（推計）を占めた。（表7）全体の売り上げに占めるヘアケアの割合は40パーセントで，ユニリーバの主力事業としての地位を確立していた。これに対して，かつての主力分野であった食品は25パーセントを占めるに過ぎなかった。しかもその売り上げの過半は，1974年ユニリーバが買収したリプトン紅茶のブランドによって占められることになった。[23)]

この間の1994年には，ユニリーバの日本事業は黒字に転換し，1998年には累積損失を償却した。（表2）こうした成果は，日本人社員が中心となってブランド・マネジメントを組織的に展開することによって実現されるようになった。

7 要約と結

競合企業に対する人的資源の劣位

日本におけるマーガリンを中心とする食用油脂市場へ参入したユニリーバにとって，日本の競合企業は同社経営陣の当初の予想よりもはるかに，手ごわい存在であった。日本企業は流通において強固な地位を持っていたのみならず，製品技術面において迅速にユニリーバに追従してきた。こうした日本市場においてユニリーバが存立基盤を打ち立てるには，ブランドマネジメントの組織的な展開が不可欠であった。その成否は，マーケティング部門をコントロールタワーとして，展開される開発，製造，広告，営業といったプロセスにおける主たる担い手である日本人社員の能力に大きく依存した。しかし日本人社員の育成は容易には進まなかった。たとえ経営成績が上がったとしてもそれは特別に優れた人の存在によるものであって，持続的な組織能力の成果ではなかった。競合企業に対する持続的な優位性を築けないままに，ユニリーバの食用油脂の不振は続いた。

事業再構築と駐在社員の増派

1970年代末から，ユニリーバのグローバル経営に占める日本事業の重要性が高まってきた。その規模がアメリカ市場に次ぐ日本市場において，地位を確立しなければならなかった。また，日本企業の東南アジア進出に対抗するためにも，日本における地位を強化しなければならなかった。こうした認識の下で，ユニリーバは日本における事業の再構築と投資の拡大に乗りだした。成長分野である粧業品市場への投資を一段と拡大し，洗剤，ヘアケア，ホームケア，スキンケア事業を中心として，多数のブランドを投入した。そしてそれを担う多数の派遣社員を，マーケティング要員を中心として投入した。1980年代後半から1990年代前半に

かけて日本に駐在した派遣社員は，とりわけ粧業品ブランドの開発，市場導入と展開に大きな役割を果たした。言うまでもなく，こうした派遣社員は，日本人社員に対して，マーケティングを中心とする教育訓練を，オンザジョッブおよび各種の教育プログラムを通じて実施した。

日本人社員の定期採用の開始

ところで，ユニリーバは，日本人従業員の育成には必ずしも成果を上げていなかった。とくにマーケティングに通じた管理者は不足していた。1980年代後半の日本事業の再構築に，本社から多くの派遣社員を送り込まなければならなかったことはこの事実を物語る。もっとも，日本人社員の養成はユニリーバだけの問題ではなく，日本へ進出した多国籍企業一般の課題でもあった。それは外資系企業の社会的地位が，日本企業のそれよりも低く評価されるという環境の下で生じていた。こうした事情は，1980年代に入ると除々に改善され始めた。こうした中でユニリーバは日本の優れた大学から採用するための工夫を凝らし始めた。大学卒業者を定期採用し，そうした若手人材を養成するために，長期的，計画的，大規模に投資を続けることを企てた。そして，1986年から大学卒の定期採用を始めた。

組織的学習

1980年代後半からの事業再構築のプロセスにおいて，失敗したプロジェクトも少なくはなかった。こうした試行錯誤をユニリーバは，短期間に大量に経験した。これは，日本人社員の養成という観点から，とりわけブランド・マネジメントの知識を獲得する機会を与えたという点で，大きな意義を持った。

ブランド・マネジメントの組織的展開

1990年代に入ると，ユニリーバは，多くの製品分野において持続的な競争力を持ち始めた。1992年の改良新発売を契機にマーケットシェアを上げ始めた「ラックス・スーパーリッチ」は，ユニリーバの日本事業において成功モデルとして評価された。ヘアケア製品の成果は，さらに1998年の「モッズ・ヘア」の成功へと続いた。また1999年，ボデイシャンプーの「ダブ」の導入に成功し，2001年には「ダブ」のシャンプーへのエクステンションに成果を収めた。スキンケア分野では，ユニリーバが1987年買収したチーズブロー・ポンズ社から継承したブランドのシェアが伸びる中で，新たに開発した「ポンズ・ダブルホワイト」の導入に大きい成功を収めた。また1980年代初めに導入したホームケア製品は，1980年代後半にそのシェアを確実なものにしていた。1997年には，粧業品の売り上げが総売り上げの75パーセントを占めた。その間1994年には，営業利益は黒字となり，長年の累積損失は1998年償却された。

長期を要した組織能力開発

多数の競争企業がすでに地位を固めている日本市場へ後発的に参入したユニリーバは，予想をはるかに超える困難に直面した。ユニリーバの経営陣は，先発の日本企業に対する，同社の優位性を過度に高く評価する一方で，日本における消費者と競争者を十分には理解していなかった。

ユニリーバがその優位性を日本で実現できるかどうかは，日本における人的資源管理にかかっていた。しかし，人的資源において先発の日本企業との間には大きい格差があった。優れた人材をリクルートし，育成し，長期的コミットメントを引き出すことが，ユニリーバの技術的・経営的優位性の実現には不可欠であった。この問題の解決は，日本社会における外資系企業に対する一般的な評価が低かったこともあり，容易なことではなかった。日本事業の長い試行錯誤をへて，ユニリーバがこの要請を戦略的課題として位置づけた時は，参入からすでに20年を経過していた。すなわち，1980年代後半に入って，ユニリーバは，長期的観点の下に，計画的，組織的に，日本人従業員の採用・能力開発に本腰を入れて投資を開始した。やがてブランド・マネジャーをコントロールタワーとして，技術優位性を実現できるようになった。日本の事情に精通している日本人従業員が，ユニリーバの経営を理解しその優位性を創造的に展開するときに，ユニリーバの組織能力ははじめて構築されたのである。

注

本稿の作成に当たり，ユニリーバ・ジャパン㈱の関係者の多大な協力を得ることができた。また，Jeannette Strickland 氏，Leslie Owen-Edwards 氏，Caroline Furey 氏をはじめとする Unilever Archives のアーキビストのかたがたの親切な協力を得ることができた。この場を借りて，感謝を申し上げたい。

本稿は，科学研究費，基盤研究(C)(2)，課題番号 16530250「外国企業の対日投資と在日経営に関する経営史的研究」2004～2006年度の助成を受けている。

1) 筆者のデータベース。

2) 山内昌斗「英国リーバ・ブラザーズの初期の対日投資 1910-1925」『星陵台論集』第35巻3号，2002年。Geoffrey Jones, *Renewing Unilever*, Oxford University Press, 2005, pp. 83-85, 105-107. 末包厚喜「ブランドマネジメント組織のナレッジ移転に関する研究――ユニリーバの対日進出を中心にして，1964-2000――」，神戸大学大学院経営学研究科博士論文，2007年3月。

3) アーカイブスのアドレスは以下である。Unilever Archives and Record Management, Unilever PLC, PO BOX 69, Port Sunlight, Wirral CH62, 4ZD, U.K 調査は次の期間に行われた。2005年9月19日-2005年9月30日，2006年3月6日-2006年3月17日，2006年6月19日-2006年6月30日。

本稿は，とくに，次を多用している。Japan Visit Reports, 1913-UNI/RM/OC 1983年以前については，とくにことわらない限り，この文書群を，使用している。

インタビュー協力者は，以下である。三坂直孝氏，東京於，2004年5月15日。臼井勝利氏，東京，2005年8月20日。瀬戸武尚氏，東京，2005年2月24日，2006年11月27日，2007年3月4日。

赤岩覚氏，東京，2005年2月9日。畔柳文雄氏，東京，2005年2月9日；神戸，2006年10月4日～2007年1月24日の毎週水曜日，ただし12月27日，2007年1月3，10日を除く。Charles Monaghan氏，London，2005年9月25日。Chris Jemmet氏，京都，2004年4月6日。

本稿の記述についてとくに1984年以降については，インタビュー記録（筆者所蔵）に大きく依存している。

4) Letter to "A.C. Knight from John Gadsby, January 1923", Japan, Visit Report 1920-1923, Japan Binder 2, UNI/RM/OC.

5) この段落と次の段落は，次のレターによる。それらは，Japan, Visit Report 1920-1923, Binder 2, UNI/RM/OC. および Japan, Visit Report 1924-1960, UNI/RM/OC に含まれている。

"Joint Report to the Chairman and Special Committee of Lever Brothers Ltd. By Mr. J. Qwin and Mr. W.P. Scott, November 1924"

"Report on Mr. Greenhalgh's and Mr. Scott's Visit in August 1926"

"Report on Mr. C.E. Tatlow's Visit to Japan, November 1934"

"Japan, Mr. Hansard's Report, May 1937"

"Japanese Soap Industry. From Roger H. Heyworth the China Soap Company Ltd. To Messrs Lever Brothers Ltd., March 1937"

"Visit by Nicholson, October to November, 1947"

"Report on Japan, from 28th November to 29th January, 1953 by G.F. Fewards"

6) 平野光雄『残水』1978年，111，112，135-137，154～168頁。

7) 豊年リーバ㈱「豊年リーバ会社概要」，1964年，in "Letter from Katsushi Masuharu to TLB, July 27, 1966", Visit Reports and Correspondence re venture in Japan and Hohnen Oil Company, 1957-1967, UNI/BG/AS 203/204

8) 臼井勝利氏インタビュー記録，2005年8月20日

9) 臼井勝利氏私信，2007年7月22日。

10) 三坂直孝氏インタビュー記録，2004年5月15日

11) "Japan Refinancing Proposal, 1974", Japan, Visit Report, 1913-UN/RM/OC

12) "Stategy for Japan, July, 1984", 1913-UN/RM/OC

13) これについて，ジョーンズは，日本における買収方式によるアイスクリーム事業への参入案件については，特別委員会の承認が得られなかった、とのべている。そしてそれは誤った決定であったと，示唆している。G. Jones, 2005, p.105

14) 1947年，ゼネラルフーヅ（General Foods Corp.）はイギリスでアルフレッド・バード・アンド・サンズ社（Alfred Bird & Sons）を買収し，「バーズアイ」（Birds Eye）ブランドを手に入れた。その後，同ブランド事業はユニリーバとの共同事業となり，1985年ゼネラルフーヅがフィリップ・モリス（Philip Morris）に買収された時，ユニリーバのブランドとなった。

15) もっとも，1990前後に人数が増加したのは，宇都宮工場の建設要員の派遣があったからでもある。

16) これよりすこし前に，P&G は，日本人大学卒社員の定期採用を開始していた。Harvard Business School, caseN9-391-003, "Proctor & Gamble-Japan(A)", 1990. Harvard Business School, caseN9-391-004," Proctor & Gamble-Japan(D)", 1990. Harvard Business School, caseN9-391-005,"

Proctor & Gamble-Japan(C)", 1990.

17) G. Jones, 2005, pp. 105, 106. 日本リーバ㈱「ティモティに学んだラックス」,『Let's』, 1999年7月号。

18) G. Jones, 2005, p. 106.

19) 畔柳文雄「日本リーバのマーケテイング史」1997年, 法政大学大学院, 5頁。

20) 当事者のエッセイを含む, 畔柳文雄氏よりの私信, 2007年4月10日

21) イメージキャラクターとして, 1989年の発売に際して, タレントの中森明菜を起用する計画であったが, アクシデントのためその予定は変更された。しかし中森に代わる日本人女優は見つからなかったので, 結局ハリウッド女優のブルック・シールズ (Brooke Shields) を起用することになったという。当事者のエッセイを含む畔柳文雄氏よりの私信, 2007年4月10日

22) 『石鹸新報』1987年5月27日, 1987年7月29日, 1999年1月1日。

23) リプトン事業は, 1985年から日本リーバの事業に統合され始め, 1989年には日本リーバの売り上げに連結された。