

Title	主力事業安定下における「新たな柱事業」創出の戦略
Author(s)	阪野, 英幸; 内海, 京久
Citation	年次学術大会講演要旨集, 40: 749-751
Issue Date	2025-11-08
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="https://hdl.handle.net/10119/20147">https://hdl.handle.net/10119/20147</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 主力事業安定下における「新たな柱事業」創出の戦略

○阪野英幸（東京理科大学），内海京久（高知工科大学/東京理科大学）

8824239@ed.tus.ac.jp

### 1. はじめに

主力事業安定下における新規事業創出は困難を伴う。既存事業と新規事業における両立の実現は、両利き経営や事業の多角化等で議論されており、多くの事例を基にした研究が見られる。しかし、既存事業が安定的に推移する中、なぜ将来の第二の柱となる新規事業を生み出すことができるのかについて、研究蓄積が充分ではない。

本研究では小林製薬及びロート製薬の新規事業創出の事例分析を通じて、既存事業安定下においても第二の柱事業を生み出すための要因を考察する。

### 2. 先行研究

吉原ら（1981）は日本国内の多角化した企業の定量及び定性的分析を通じ、多角化要因とその後の企業成長の関係性を明らかにした。また、O'Reilly&Tushman（2016）は、既存事業の深化と新規事業の探索、いわゆる「両利き経営」の実現において、組織の分離と統合的マネジメントの重要性を指摘した。これらの先行研究において、新規事業と既存の主力事業とを共存させる組織マネジメントや、多角化のために情動的資源蓄積が重要な要因であることが示唆された。しかしながら、主力事業が安定している中で新規事業がどのように創出されたかについて言及されていない。

そこで、本研究のリサーチクエスチョンを「主力事業安定下において、なぜ新たな柱事業を創出できるのか」として、多角化において両利きを実践できる要因を明らかにする。

### 3. 事例研究

本研究では、既存事業の安定下において、将来の柱となる新規事業を立ち上げた2つの希少事例の定性分析を行う（Yin, 2004）。小林製薬株式会社は医薬品卸事業の売上が安定していた中において、ノウハウや販売ルートの無い日用品メーカー事業を創出し、新たな柱事業とした。ロート製薬株式会社は胃薬及び目薬を有する医薬品事業の売上が安定的に推移していた。その中で2001年に化粧品市場に参入し、現在は化粧品事業が主力であった医薬品事業の売上を上回るまでとなっている。

#### （1）小林製薬：医薬品卸事業から日用品メーカー事業の創出

小林製薬は、1886年に創業した化粧品や雑貨等の販売店「小林盛大堂」を起源とする。その後医薬品需要の高まりを受け、医薬品卸事業へ進出。1940年代より自社工場において一部医薬品の製造も手掛けていた。製造品目には外用薬「小林タムシチンキ」も含まれていたと考えられ、一定の外用薬製造技術が蓄積されたと推察される。しかし主力の医薬品卸事業と比較し、売上の規模は非常に少なかった。1948年に小林三郎が社長に就任。医薬品卸業だけでなく、医薬品製造事業拡大へ一定の動きが見られたが、他社との競争で苦戦を強いられ小林三郎は断念する。

1958年に小林三郎の急死により、妻の小林映子が社長となる。1962年に後に社長となる小林三郎と映子の実子である小林一雅も入社する。当時より小林一雅は父小林三郎の遺志を受けて、メーカー事業への志向を強く持っていた。その後、社員のアイデアと外用薬の技術により医薬品の「アンメルツ」が生み出される。背景として、当時の塗り薬は刷毛で塗るタイプが主流であり不便さが存在していた。そこでアンメルツでは「ラバーキャップ」のアイデアが採用された。1966年にテスト販売、翌年全国販売となりヒット商品となった。小林一雅はこの前後アメリカに留学しており、アンメルツ開発においては強い関与をしていない。外部環境の変化として1967年に薬事法において医薬品承認の体系化等、大幅な改定がなされた。

その後、小林一雅がアメリカから持ち帰ったアイデアによりブルーレット開発に乗り出す。当時のトイレの水洗化率は20%程度とされており、また医薬品卸事業から分野として余りに離れた製品であった

ため、社内で「医薬品を扱ってきた小林製薬が、トイレ用品を作るなんて認められない」と猛反発を受けた。しかし小林一雅は、当時としては数少ない水洗トイレを用いて実際に試作品を使用する様子を撮影し、それを役員に見せながら製品の必要性を何度も説明した。その結果、最終的には一人の役員を「そこまで言うなら」と説き伏せ、開発の了承を得ることが出来た。数年の開発を経て、1969年に発売となる。当初は水洗化率の低さ等により苦戦したが、製品改良や全社的な販促を経て大ヒット商品となり、小林製薬の日用品メーカー事業進出の最初の大きな一歩となった。

#### (2) ロート製薬：医薬品事業→化粧品事業の創出

ロート製薬の祖業は胃薬の製造販売であったが、その後「ロート目薬」を発売、大きく事業の拡大に寄与し、社名を「ロート製薬」とする。主力事業であり売上も安定していた医薬品事業から、2001年に化粧品市場に参入し、現在は化粧品事業が第二の柱事業となっている。その起点は1975年にメンソレータム社（米）より「メンソレータム」及び「メンソレータム薬用リップスティック」の商標専用使用权を取得したことに始まる。背景には元々メンソレータムを販売していた近江兄弟社の経営破綻がある。

1978年に山田安邦が社長に就任。1979年にティーン向けの「メンソレータム薬用キャンパスリップ」を発売している。1988年にはメンソレータム社からの打診を基に買収している。当時のロート製薬全体の年間売上の半分以上となる金額規模の買収で、非常に大きな決断であった。

1997年には敏感肌向けのスキンケア製品「セバメド」を発売。スキンケア領域における技術的及びマーケティング的な資源を蓄積すると同時に、女性向け製品への志向も徐々に定まったと推察する。

1999年に山田邦雄が社長に就任。2001年に機能性化粧品「Obagi」、2004年には「肌研（ハダラボ）」の発売を実現した。当時社内には化粧品市場の競争環境への懸念より、進出自体へ疑心暗鬼の声もあったが、「絶対にやめるべき」という反対もなく、同時に「失敗しても主力事業（目薬）がダメになるというものでもない（山田邦雄）」ため進出を決めた。

## 4. 考察

(1) 小林製薬の「第二の柱」である日用品メーカー事業の創出において、ブルーレットの最終的な製品のアイデアや、開発及び製品化に於いて強いリーダーシップを発揮したのは小林一雅であった。しかし、詳細に事例を読み解くと、主力事業であった医薬品卸事業側から見たトイレ用品への反発は大きく、小林一雅のアイデアやリーダーシップ以外にも新事業創出の重要な要因が存在したと考えられる。そこで、本研究ではアンメルツの成功が起点となったのではないかと考える。

1966年のアンメルツ発売において、技術的な背景として同社は元々外用薬の製造ノウハウを有しており、技術面における飛躍は大きくなかったと考える。ただし、製品にアイデアを生かすという点においては非常に大きな飛躍があった。当時塗布薬は刷毛で塗るタイプが主流であり不便さが発生していたが、社員のアイデアによりラバーキャップで塗るという唯一無二の製品を生み出すに至った。これは当時としては市場に無い製品であり、消費者への「プロダクトアウト型」の製品であった。一方、これまでの医薬品卸事業は顧客の要望ベースで対応が必要となる「マーケットイン型」の事業であった。

「プロダクトアウト型」でヒット製品を出すことが出来たことで2つの成功体験が社内に蓄積されたと考える。1つは「マーケットイン」ではなく、「プロダクトアウト」での商品化という成功体験である。もう1つは、「アイデアを製品に生かすこと」によって、競合メーカーと競争が可能であるという成功体験である。小林三郎の時代に他社との競争で苦戦を強いられた小林製薬にとって、顧客へ提案型の製品を売り出したこと、またその製品においてアイデアを生かすことでヒットとなったことは、社内における新事業への考え方に大きな影響を与えたと考えられる。

その後、小林製薬は医薬品ではなく、日用品の製品開発を志向した。背景として、薬事法がより厳格化の方向へ改正され、承認申請に多大な費用や時間が必要となったことが考えられる。そこに小林一雅のアイデアによって、日用品分野へチャレンジを企図したと思われる。しかし、当時の小林製薬に日用品への販売ルートも無く、製造ノウハウ等の資源も無かった。同時に、医薬品卸事業の競争環境は増していたが、売上自体は安定していた。さらに医薬品製造事業の染み出しであったアンメルツ商品化に対して、全く新しい市場である日用品分野への進出は社内的な反発も大きかった。

その反対の中で日用品メーカーとして製品開発及び発売へと至ったのは、小林一雅がアメリカから持ち帰ったブルーレットのアイデアと強いリーダーシップがあった。もちろんそれ自体は重要と考えるが、アンメルツ成功で社内に蓄積した「2つの成功体験」がその動きを強く後押ししたと考える。すなわちブルーレットは当時としては市場に無い「プロダクトアウト型」の製品であると同時に「アイデアを生かした製品」であり、製品化へのモチベーションを組織内で受け入れられやすかったと考えられる。

(2) ロート製薬の事例においては、祖業は胃薬である。その後目薬に進出し、一般用医薬品メーカーとしての地位を確立した。皮膚の外用薬分野への進出は近江兄弟社の経営破綻によるメンソレータム事業の販売権取得によるものである(1975年にライセンス取得、1988年に買収)。これが新事業創出の起点と言える。なぜなら、化粧品事業創出のためには皮膚の外用薬におけるノウハウだけでは不十分であり、女性向け市場への理解や社内における方向性の一致も必要であり、メンソレータム事業によってそれらが蓄積されたためと考える。すなわち、「メンソレータム」により、スキンケア領域における製品製造技術や当該分野での販売ノウハウ等、知識の蓄積が始まったことに加え、「薬用リップスティック」により、「女性向け市場」への理解も始まったと考えられる(社会的背景を考慮し、本研究では当時の「リップクリーム」や「敏感肌向けのスキンケア製品」は、主には女性をターゲットとした製品であると捉えている)。

その後の「メンソレータム薬用キャンパスリップ」はティーン向けのリップとして紹介されており、若い女性向けの市場理解がより進んだと考える。一方で敏感肌の方向けのスキンケア「セバメド」販売を通して、スキンケア製品の技術蓄積や販売ルート強化だけでなく女性をターゲットとしたマーケティングの面でも情報資源を蓄積していった。「製造技術」及び「女性市場への理解」の二つの軸により、化粧品事業進出が自然な流れになったと考えられる。

化粧品市場への進出を提案した際には社内において一定の反対もあった。しかしながら、「絶対にやめるべきという反対もなく」ということが、スキンケア製品における「製造技術」及び「女性市場への理解」の技術と顧客理解の見える資産の蓄積が功を奏したことを示唆しているのではないだろうか。当然、当時の社長・山田邦雄のリーダーシップがあったことは重要であるが、それまでに社内で蓄積された資源は、それを大きく後押ししたと考えられる。

## 5. おわりに

本研究の目的は主力事業が安定する中で第二の柱事業を創出するための重要な要因を解明することであり、小林製薬とロート製薬の事例研究によって「なぜ既存事業による新事業への抵抗を克服し、事業化を成功させることが出来たか」について明らかにした。その結果、過去が起点となる複数の社内的な蓄積が、その後新事業創出に向かうリーダーの大きな飛躍を後押しすることによって主力事業安定下にも関わらず、その後柱となる事業を創出できることを示すことができた。

これまでは安定下の新事業創出の重要な要因は、両利き経営を実行しようとする経営トップの決断やリーダーシップと考えられてきた。しかし、主力事業が安定した状況下においては、その要素のみでは第二の柱創出は困難であると思われる。今回分析した二つの事例において、新事業の起点は以前に起こった企業変革の要因を前提として始まり、その流れが最終的にトップの決断やリーダーシップを後押ししたこと、また第二の柱事業と言える事業創出のためには企業変革への流れこそが必要であったと考える。

今後の課題は、さらに複数の事例研究を進めることによって、なぜ「既存事業の安定下においても、新たな柱事業を創出できるのか」というリサーチクエスションに対しての仮説モデルを精緻化することである。

## 参考文献

- [1] O'Reilly III, C. A., and Tushman, M. L. (2016). Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma. Stanford University Press.
- [2] 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠雄 (1981)『日本企業の多角化戦略：経営資源アプローチ』, 日本経済新聞社.
- [3] Yin, R.K., 2004. Case study research: design and methods. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.