

# 花王の研究

——花王が海外進出に出遅れているのはなぜか——\*

青木佑綺、北雄一朗、西美晴

## 要旨

本論文では、花王の研究をメインとし、花王が海外進出に出遅れている原因を探っていく。昨今の日本の日用品市場は飽和状態が続いており、市場でのリーダー企業である花王が、今後も競争優位を持続させるには日本でのシェアに満足せず、海外進出し、海外の売上高比率を高めることが不可欠であると言える。1964 年に初めて海外に進出した花王であるが、40 年以上経ったにもかかわらず、海外売上高は 25% に留まっている。このように海外進出に出遅れている花王の原因を追求し、示唆を与えていく。

本稿は 4 章で構成されており、順次各章の流れについて見ていく。第 1 章では、花王の海外展開の現状を確認する。第 2 章では、花王と同じく日系日用品企業でありながら、海外売上高比率が非常に高い、ユニ・チャームと花王を比較し、相違点を挙げていく。第 3 章では、2 章の結論として出て来た、花王の日本での強みを海外移転できていないという仮説を、グローバルリーダーである P&G との比較を通して検証する。第 4 章では、仮説・検証した結果、花王の海外進出の遅れについて今後の戦略や方針を示唆していく。また、研究の限界や今後の目標についても触れる。

## 第 1 章 花王の海外展開

以下花王の 2006 年～2011 年の地域別売上高推移で現状を確認する。花王が事業を展開する米州、欧州、アジアの合算した売上高を花王の総売上高で割ると、31% という数字が算出される（小数点第 3 位以下繰り上げ）。この数字は国内、また海外市場で一部製品の競合する日系のライバルメーカー、ユニ・チャームの海外売上高比率 47% を大きく下回

---

\* 早稲田大学社会科学総合学術院長谷川信次教授の指導の下に作成された。

る。売上高の数字で比較するならば当然経営規模が大きく、また事業ドメインの広い花王が上回るが、純粋にグローバル展開の成功、市場浸透を図るならば全社的な売上高に占める海外売上高の比率で比較することが有効と考えこのようなアプローチをとった。

またユニ・チャームを比較企業に挙げた理由は2点ある。1点目は日系企業であり、ヒューマンヘルスケア、ファブリック & ホームケアという2つの事業ドメインで国内外を問わず競合関係にあるという共通項である。2点目は花王がユニ・チャームを国内シェアでは圧倒している点である。日本国内の売上高が全社的な売上高の70%以上を占める花王は国内ではリーダー企業として首位を走る。海外進出時期も花王の方が早いため時期的に遅れをとり、そのビハインドに現在まで苦しんでいるというわけでもない。その花王がなぜユニ・チャームに海外進出で遅れを取っているのか。この疑問点がわれわれの研究のスタート地点でもあり、研究を通しての軸となっている。次の章では花王とユニ・チャームが直接競合する中国市場における戦略、実際の事業活動に焦点を当てる。

## 第2章 対日系企業比較～花王とユニ・チャームの中国展開～

第1章で述べてきたように、花王は日本国内では圧倒的なリーダー企業としての強さを誇りながら、海外売上高は進出から40年以上経つ現在も、総売上高の中で29%にすぎない。「日本のトップ企業花王が、海外市場で苦戦しているのはなぜか」この問いに対する答えを見つけるべく、検証を行いたい。

### 第1節 トイレタリーの業界特性

まず、基礎知識としてトイレタリー業界の市場特性を研究したところ、日用品業界における現地化の重要性がわかった。この理由は3つある。1つめに日用品は、単価が低く、買い替えが頻繁であり、学習が不要なためスイッチングコストが低いこと、2つめに製品差別化が難しいため価格弾力性が高いこと、3つめに実用性重視のため、新商品開発競争が盛んになり、淘汰が激しく、短命な商品が多いこと、つまり製品ライフサイクルが短いことである。また、同品質同価格帯の類似商品が多く存在するため、差別化が難しく、結果として小売の力が強くなり、大量投入、大量消費の定番ブランドが要となっているという特徴もあり、顧客交渉力を高める対策が求められる。さらに、長期的にシェアを維持するためには、セグメントマーケティングをグローバルに行えるハイエンドからローエンドまでのバランスの良いブランドラインナップを揃えることが必要となる。

### 第2節 3C分析

本節では花王の中国市場での展開について、3C分析を用いて分析していきたいと思う。

### 第1項 C1①市場分析（マクロ：中国市場）

初めに、研究に中国市場を選んだのは、規模が大きく市場成長性が高いため、今後の収益を大きく左右するマーケットであったためである。中国は国土面積約 960 平方キロメートル、人口 100 万人以上の都市が 118 都市ある（2009 年）。市場成長率は近年急激にかつ継続的に右肩上がりを示し、実質成長率で 2012 年は 7.8% を記録している。中国日用品市場に的を絞っても、成長率は 2005 ～ 2009 年の間に約 10% と高い数値がでている。特徴は地域ごとに所得分布が異なり、ニーズも異なっていることだ。現在の市場規模は富裕層の多い沿岸部に貧困層の多い内陸部が続く形だが、今後貧困層から中間層にボリュームゾーンが移るため、内陸部の需要が拡大すると見られる。沿岸部向けの差別化商品や高付加価値商品と内陸部向けの基本性能だけを備えた低価格帯の商品と、地域ごとのニーズに合わせた商品開発が求められる。

### 第2項 C1②市場分析（ミクロ：中国おむつ市場）

第2項では中国の紙おむつ市場の分析を行う。紙おむつ市場を選択した背景には、第4項でユニ・チャームとの競合分析をするにあたり、共通ドメインで比較するのが最適だと考えたからである。

中国紙おむつ市場の成長率は 52% と非常に高い。市場規模予想も、高齢化の進行により、ベビー用品に留まらず、大人用排泄ケア用品の需要も高まることが予想され、合わせると紙おむつ対象年齢人口は 8800 万人にまで上る。参入状況としては、ローカルメーカーは、現地ニーズに合致した製品開発と価格の安さを強みにした商品ラインナップ、欧米メーカーはグローバルブランドと中国限定ブランドをミックスした全方位戦略とメーカー規模を活用した巨大な広告宣伝費によりブランド力を高める戦略、日系メーカーは、富裕層にターゲットを絞り、品質の高さと付加価値を訴求した差別化商品を中心に展開している。紙おむつマーケットシェアは、1 位に P&G の 40%、2 位にユニ・チャームの 16%、3 位に恒安集団の 15% と続く。しかし花王は、5 位にも入らないフォロワーとなっている。

### 第3項 C2 自社分析

次に、本項では花王の自社分析を行う。中国おむつ市場で最も注力しているのが、中間層へのアプローチである。従来は日本での売れ筋商品をそのまま中国でも販売したが、価格は現地メーカーの約 2 倍で、高付加価値商品の認知は広まったものの、販売は思うように伸びなかった。こうした事態を受けて、これまでの高所得者向け商品主体の体制に加えて、中間所得層向け商品を投入した。生産拠点としては、2012 年に中国 4 番目となる工場を建設した。これを機に、従来日本と台湾から輸出していたものを現地生産にすることが可能になり、コスト競争力がついた。加えて、中間所得層を開拓するため、基本性能は

確保しつつ、装飾などを省いてコストを下げるブルーオーシャン戦略をとった。流通網も直販から中国の卸会社、上海家化聯合との戦略提携をし、地方都市への販路を獲得し、内陸部の需要の取り込みを狙っている。ただし、2012 年末時点で、中国事業の売上高は約 300 億円と乏しい。

#### 第 4 項 C3 競合分析

次に、競合分析として、ユニ・チャームを分析する。まずは前提として、ユニ・チャームの基本情報を洗い出したい。海外進出を積極的に始めたのは 90 年代後半からである。2011 年 4 月時点では、ベビーケア、フェミニンケア、ヘルスケアの主力 3 事業を主に 14 の国と地域で販売し、9 カ国で生産している。中国紙おむつ市場では、高い品質や技術と機動力を活かす事業展開により、すでに日本と同規模の市場を築いている。プレミアム品と低価格品の両方の製品ラインナップをもつことで広範囲の需要を獲得している。また、販売網も内陸地方都市部の売上拡大を目指し、販売代理店を通じ沿岸部の量販店に商品を納入し、800 都市から 2013 年内に 900 都市まで拡大させる予定だ。さらに生産拠点も、5 番目の工場を 2013 年末に稼働させる予定だ。

#### 第 3 節 結論

本章では具体的データに基づき、花王とユニ・チャームの中国紙おむつ市場での比較・検証を行った。花王もユニ・チャームも類似した戦略をとってはいるが、どの点においても花王は開始時期が遅く、その結果、現時点でユニ・チャームほど成果がでておらず、後発者として追従する形になっていることがわかる。花王のグローバル戦略のスピードの遅さが大きな敗因となっているのである。

### 第 3 章 花王の日本での強みとその海外移転～対リーダー P&G 比較～

本章では、花王のグローバル展開のスピードの遅さの原因を検証するため、トイレットリー業界のグローバルなリーダー企業である P&G の事業活動と花王の事業活動をバリューチェーンに分解し比較（第 1 項）、また双方の組織構造（第 2 項）の差異に着目し研究を行う。

#### 第 1 項 川上

##### 1 花王

花王の研究開発の柱としては、①大部屋制度と②自前主義が挙げられる。

##### ① 大部屋制度

花王の研究開発は「商品開発研究」、「基礎技術研究」の2つの大枠に分類される。「商品開発研究」では商品ブランドを統括する事業ユニットとのマトリックス運営による強みを生かして、商品の発売や改良にかかわる研究を行っている。「基礎技術研究」ではさまざまな商品に広く横断的に生かされている科学・技術の研究や、次の新しい事業展開のための中・長期的な視点での研究を行っている。基礎技術研究と商品開発研究の情報共有をスムーズにするためにとりいれられている方法が「大部屋制度」である。この大部屋制度では専門領域や担当の異なる研究員が同じ1フロアで日常的に会話をし、情報交換をすることで日々研究を進める。

## ② 自前主義

花王の研究開発の最大の特徴となっているのが「自前主義」だ。自前主義とは、他社の技術は用いず、基礎研究・商品開発のすべての過程において自社内の技術を用いる研究方針である。まずある商品のコンセプトを固め、それに必要な素材・技術を同社にとってのコア・サイエンスである化学・生物学・物理学の研究成果を生かし自社開発する。

## 2 P&G

P&Gの研究開発の柱となるのは①カスタマーイン型 R&D、②コネクト & ディベロップメントの2点である。

### ① カスタマーイン型 R&D

カスタマーイン型 R&D とは、顧客を中心に据えた研究開発戦略である。グローバルブランドでも、徹底した現地化を行い世界各地のニーズの汲み取りを行い、現地のニーズに応えた商品を提供する。「the consumer is boss」という全社共通のスローガンにも現れているように、近年 P&G は製品開発において顧客志向を徹底している。

### ② コネクト & ディベロップメント

コネクト & ディベロップメントは、P&G の知的財産を外部の技術やアイデアにつなげて（コネクト）、それに基づき製品を開発する（ディベロップ）研究開発体制である。コネクト & ディベロップメントは、近年各産業を席卷しているオープンイノベーション戦略の先駆、代表例としてメディアに取り上げられることも多い。では P&G はこのオープンイノベーションをどのように行っているのだろうか？ P&G は自社のオンラインサイトで顧客が望んでいるが、自社の技術だけでは解決できない課題をこのサイトで提示し、それに対するソリューションを外部に求める。ソリューションとなりうるアイデア、技術があれば、自社とマッチングさせ共同で研究開発を行う。またその逆もあり、P&G が自社の技術を世界中の企業や技術者に公開し、活用してもらってロイヤリティを得るということも行なっている。「イン」と「アウト」両方から収益を得られるシステムとなっている。

P&G が構築した「コネクト & ディベロップ」のオンラインコミュニティというものがある。コネクト & ディベロップメントの代表的な成功例としてはスイッファードスターが挙げられる。P&G が欧米にて販売している掃除用品ブランド「スイッファー／Swiffer」。その主要製品であるハンディーワイパーは、先述した日本の競合メーカー、ユニ・チャームの製品を欧米に展開したものである。P&G はユニ・チャームに、この製品が販売されていない欧米などでの販売を目的とした協働を持ち掛けた。ユニ・チャームはこの協働に同意し、その結果 P&G はユニ・チャームの製造技術、宣伝広告を活用し、わずか 18 ヶ月でこのスイッファードスターをラインアップに追加し市場に投入した。

このような「コネクト & ディベロップ」によって P&G は、提示問題の 3 分の 1 を解決、技術革新アイデアの 45% を社外調達で補完することができるようになった。その結果、開発コストは半減、生産性は 60% 向上、発表製品の 80% が成功（業界平均 30%）するという目覚ましい改革を実現するに至ったのである。

### 3 両社の研究開発活動の比較・考察

以下 P&G のオープンイノベーションモデルと比較した上で明らかになった花王の自前主義の強みと弱みを整理し、近年の市場の変化などの外部環境を考慮した上で、花王の現状の課題を浮き彫りにする。

#### ○花王

花王の自前主義の強みとしては「技術のブラックボックス化」が挙げられる。自前主義は、基本的に研究開発における全行程を自社で行う。研究開発における垂直統合ともいえるだろう。そのため技術を競合他社に知られにくく、公知化もしくは陳腐化するまでは優位性を確保できる。反対に花王の自前主義の弱みとしては、製品の市場投入スピードの遅さが挙げられる。

そのスピード不足が顕著に現れた例として 96 年に発売された「ビオレ毛穴すっきりパック」がある。この商品は年間 1000 万個もの爆発的ヒットを記録した商品だ。国内だけでなく米国など海外でも同様にヒットしている。しかし、商品化までにかかった時間は約 8 年、またそのうち半分がパックの素材となるポリマーの開発に費やしている。8 年という開発期間は、P&G がユニ・チャームとの協働により 18 ヶ月で市場に投入したスイッファードスターなどと比較すると明らかにスピード感に欠ける。ここで争点になるのは、現在の市場環境、日用品業界の特性にマッチしているのはスピード重視のオープンイノベーション戦略なのか、技術重視のクローズドイノベーションモデルなのかである。

#### ○市場環境の変化

日用品業界に関わる市場環境の主要な変化は、2 点挙げられる。1 点目はプロダクト・ライフ・サイクル（PLC）の短命化である。2 点目は市場の多極化が挙げられる。



### i PLCの短命化

PLCの短命化が企業の経営に及ぼすインパクトとは何か。それは商品の市場投入スピードが以前よりも一層重要性を増してくるということである。一般的な製品の製造から販売に至るまでの流れは、開発→製造→流通→販売である。製品の陳腐化スピードが早まってきた現代においては、このサイクルをできる限り早くまわす必要がある。研究開発工程も無論例外ではないため、たとえ優秀な研究開発チームが市場でヒットする製品を開発し発売したとしても、矢継ぎ早に次のヒット製品を開発しなければ企業全体としては収益が上がらないため、企業は市場で生き残れない。

### ii 市場の多極化

昨今の市場の変化として、グローバル市場の多極化が挙げられる。日米欧の先進国市場に加え、BRICsやVISTAやNEXT11と呼ばれる新興国市場がグローバル市場におけるプレゼンスを増している。所得水準に関しても多極化の傾向が見られる。進諸国＝中間所得～富裕層、新興国・発展途上国＝低所得層、といった単純な図式ではもはや市場をとらえきれない。先進国でも所得格差は拡大し、また新興国でも富裕層が現れてきた。このような市場の多極化は、企業に迅速な事業展開を求める。従来のように先進国市場がMNEの絶対的な中心市場として存在する時代は終わった。新興国のプレゼンスが急速に高まってきた現代においては、地理的にも経済水準的にも多様性のある様々な市場において、短期間で次々と事業を展開、拡大していかななくては、競合に成長市場を囲い込まれ、将来の成長の機会を奪われかねない。

### ◎総括・花王への示唆

技術重視のクローズドイノベーションの花王とスピード重視のオープンイノベーションのP&G。上記2点の大きな市場環境の変化を踏まえた上で、どちらのモデルが現代の市場環境に適しているか判断するならば、やはり後者に軍配が上がる。iのPLCの短命化とiiの市場の多極化の双方は、どちらも企業にさらなる事業活動のスピードアップを求める変化である。無論、スピードのみが競争要因ではないが、企業には意思決定、情報共有、製造、流通などあらゆる面でスピードが競争の必要条件となっているのは疑いの余地はない。よって、バリューチェーンの一工程である研究開発にも例外なくスピードが求められるのは致し方ないことである。

以上からこの項で、明らかになったことは2点ある。1点目は、第3章でのユニ・チャームとの比較の結果現れた、スピードの遅さはどこにあるのかという疑問に対して、R&Dはその一因であることがわかった。2点目は、スピードは現代の日用品市場においては、かつてよりも重要な競争要因となってきたということである。

## 第2項 川下

本項では、花王のバリューチェーン川下部分をP&Gと比較していく。具体的には、3章の2節で花王とユニ・チャームを比較した結果、花王の優位性を海外にうまく移転できていないという仮説を、花王の強みと弱みを分析し検証していく。また、花王とP&Gの両者の経営システムの比較をしていく。

### 1 花王の国内優位性

花王の最大の強みと言えるのが、販社制度である。販社制度とは、自社製品の流通を円滑化するために、販売店援助だけでなく、配送、販売促進、アフターサービスなど販売に関することを統括することである。すなわち、自社製品のみを取り扱う卸売会社を自社内に抱える経営形態と言える。多くの日用品雑貨メーカーは卸売業を通して小売店と取引しているが、これだとメーカーと小売業の間に卸売業が入ることで店頭情報などが伝わらなくなるリスクがある。花王は販社制度を取り入れることで、このリスクを回避している。

販社を持つ最大のメリットは、卸売業社を通さないため、小売りや消費者との距離が近くなり、市場ニーズに合う製品開発やマーケティングが可能になるという点が挙げられる。また、この直販体制を全国に広げ、強化することで、工場の生産から販売店に陳列されるまでの一連の流れを構築したため、商品の品切れや過剰な在庫を限りなくゼロに近づける仕組みを作り上げることが可能となった。

### 2 経営システム

まず初めに花王の経営システムについて述べていく。花王は2007年から2010年にかけて、Blue Wolf Project（以後BWPと略す）を開始し、アジアの経営一体化を目指した。導入の第一段階としてAsian Business Synchronization（以後ABSと略す）を2005年2月に全面稼働した。1で述べたよう、中国での販社設立の失敗事例から、経営システムのグローバル化を図ろうとし設立した。

具体的な理由として、1. データ収集・分析力がなければ世界で勢力を拡大している欧米系のモダントレードに商品を置いてもらうための交渉力が得られない、2. 情報共有を迅速にするためには経営や業務の流れとITをリンクさせる必要があったから、の2点が挙げられる。

バリューチェーン全体の情報システム一体化を目指し、取り組みとしては、生産や販売など業務を支える情報システムを世界標準化して強化し、グローバル経営インフラを設備した。花王は本社と各国子会社間の企業内のマクロな統合をし、結果として、モダントレードとの交渉力が向上、業務スピードの改善、日本からの経営ノウハウの移転、さらにABSを導入する前に比べ、アジア市場のコンシューマ商品の売上高が2009年3月期決算



で10%の伸びを記録した。

このように数々のメリットが得られたBWPであるが、もちろん今後の課題も存在する。それは、効果を生み出すためには拠点間の連携の強化がより必要になっていくことである。日本で考案した仕組みを海外に移転するだけでなく、サプライチェーンや販売などに関して世界に共通する業務の進め方やノウハウを生み出し、グローバルに活用していくことが今後必要である。

このようにBWPを見ると、花王は一見先進的な経営システムを導入しているように見える。では次に、P&Gの経営システムと比較をしてみる。

#### ○ P&Gの経営システム

P&Gは2000年に経営システムの統一化の取り組みを始め、花王に比べて7年ほど早いことが分かる。P&Gの経営システムの世界一体化はCRM（Customer Relationship Management）と呼ばれ、プラットフォームを標準化し、本社と世界各地の支社間の製品データの不統一をなくし、社内システムと小売店システムを同期させることを目的としたものである。統一された現地子会社からの情報の流れを全社的に共有することで、現地ニーズに沿った販促活動を支援するという一面も持っている。

CRMを導入した結果、3つの効果が得られた。1つ目は、小売情報の収集が可能になった点である。2つ目は、トレード・ファンドの管理が可能になった点である。3つ目は、製品管理が容易になったことである。

花王に対し、P&Gは各国間の繋がりに加え、各地の顧客（モダントレード）に対する情報共有システムが組み込まれている。さらに、この川下部分をスケールダウンした共通経営システムが採用されているため、新規参入の際に新たにシステムを開発する時間とコストを最小化することに成功している。

花王とP&Gを比較した結果、両者とも目的は同じ「経営システムの標準化」であるが、花王はP&Gと異なり、グローバル市場における顧客との交渉力が未だに弱いと言える。その原因としては、経営システム内における「顧客」というフォーマルな軸の欠如が考えられる。もちろん、花王にもインフォーマル（組織図などには出て来ない）の顧客軸は存在していると予測できるが、それがフォーマルかインフォーマルかにより、企業の顧客に対する重要度の現れでもあると言える。今日では、大手小売店が積極的に世界に進出していく中でメーカーは、良いモノを作れば売れるという時代ではなくなっている。メーカーから消費者に届くまでの間の小売業者をいかに味方につけていくかが、店頭で自社の製品を並べることができるかにかかっている。これにいち早く目をつけ、標準の経営システムを構築した際に、顧客軸を加えたP&Gが一枚上手であった。

経営システムのみが企業の売上を左右する要因ではもちろんないが、世界が統一化されていく中で、ITを用いて情報共有をし、それを武器として大手小売店と交渉する力は無

視できないものである。

## 第4章 結論

われわれは日本市場での日用品業界で成功を収めている花王の海外売上高の低さに注目し、対象として研究してきた。海外市場での課題、示唆をこれまでの総括として述べていく。日系日用品企業のユニ・チャームと海外戦略や取り組みの比較をし、成功している要因を追求してきた。最も目立つ相違点は、取り組みスピードの違いである。また、花王の販売戦略は、日本の売れ筋ブランドを新興国市場にも導入するというスタイルもユニ・チャームとの相違点である。ユニ・チャームは現地化を進めており、新興国向けの低価格・現地化商品を導入している。

このような課題に対する取り組みとして、ローカル企業の買収・アライアンス、製品の現地化を挙げることができる。しかしながら、花王は中国で一度ローカル企業と提携したが、順調とは言えない状況であった。このような検証結果から、ユニ・チャームとの比較を踏まえて、取り組みスピードの遅さはどこから来ているのかを明らかにすることにした。また、花王の優位性をうまく海外移転できていないために、海外売上高が低いのではないかという仮説が浮かび上がってきた。この「スピードの遅さの原因」と「優位性を海外移転できていない」の2点を分析するために、グローバルリーダーであるP&Gとの比較を通して2つの方法で分析を行った。1つ目はバリューチェーン分析である。2つ目は、組織図の比較である。われわれがP&Gを比較企業として挙げた理由は、リーダー企業との分析をすることにより花王の問題点を追求することが可能であると考えたからである。

2つの方法により分析を行った結論を述べて行く。

1つ目のバリューチェーン分析をした結果、両者間で特に目立つ点はR&Dであった。花王は、技術のブラックボックス化を重視している。また日本企業に特有の自前主義である。それに比べ、P&Gはコネクト&ディベロップメントと呼ばれるオープンイノベーションを採用し、市場への製品投入のスピードを重視している。この分析結果から言えることは、花王のスピードの遅さの原因はR&Dにあると言える。また、国内における花王の優位性はこの技術力と販社制度と言える。販社制度があるが故に、市場ニーズに合う製品開発やマーケティングが可能となっていた。しかしながら、海外市場では販社を構築していないため、立ちいかなくなっているのではないかと考えられる。

2つ目の組織図を比較した結果、花王はグローバル市場においてフロントエンドの組織化が不十分であったために、海外市場で成功が得られなかったのではないかと考えられる。不十分である要因は顧客軸（小売業）の欠如だと言える。P&Gの組織図には、顧客軸がフォーマルにあり、顧客が望む方法でビジネスを行うことが可能となるため、交渉力

が保てる。しかしながら、花王には顧客軸がフォーマルな形として存在せず、交渉力が弱いために、海外展開に手こずっていると考えられる。また、経営システムにおいても花王は小売業者の販売データをシステム内に取り入れていないため、これも交渉不足を招いている。

結論として、われわれは、従来の自前主義からの脱却をし、製品投入スピードを上げる、経営システムをグローバル対応型に編成する、組織構造に顧客軸を加える、という3点を示唆する。

#### 参考文献

- アクセシチュア HP 『オープン・イノベーションーオープン・イノベーション先進企業に学ぶ、自前主義脱却のKSFs』 <http://www.accenture.com/jp-ja/consulting/strategy/pages/insight-open-innovation.aspx>
- 朝日新聞社広告局 『グローバルマーケティングのポイントは「スピード」「現地適合理化」、「チャネル」』 <http://adv.asahi.com/modules/feature/index.php/content0534.html>
- 市原和彦 (2008 年) 『成功は洗濯機の中にー P&G トヨタより強い会社が日本の消費者に学んだこと』 プレジデント社
- 花王公式 HP <http://www.kao.com/jp/index.html>
- 財経新聞、2012 年 8 月 9 日
- CIO 『プロクター・アンド・ギャンブル (P&G)ー海外事例ー』 <http://www.ciojp.com/casefile/t/5/85>
- 週刊ダイヤモンド 『【企業特集】 P&G 超優良の時価総額 16 兆円企業 成熟市場でも躍進する強さの秘密』 <http://diamond.jp/articles/-/29523?page=3>
- 週刊ダイヤモンド 『【企業特集】 ユニ・チャーム顧客主義、スピード重視で海外攻略 世界の強豪に挑みシェア 10%を狙う』 2011 年 12 月 8 日
- ジェイ. R. ガルブレイス著、梅津祐良訳 (2006) 『顧客中心組織のマネジメント:「製品中心企業」から「顧客中心」へ』、生産性出版
- ジェイ. R. ガルブレイス著 『Designing Matrix that actually work: How IBM, Proctor & Gamble and Others design for success』、Jossey-Bass Inc Pub
- 中国ビジネスヘッドライン 『挽回できるか花王 上海家化との販売提携』 <http://www.chinabusiness-headline.com/2011/11/18335/>
- 日経新聞 『花王、欧米グループ会社を国別管理に 運営体制見直し』 [http://www.nikkei.com/article/DGXNASGF25048\\_V21C11A0TJ1000/](http://www.nikkei.com/article/DGXNASGF25048_V21C11A0TJ1000/)
- 日経新聞朝刊 『花王、紙おむつ「メリーズ」の中国版発売』 2012 年 11 月 30 日
- 日経新聞朝刊 『中国 1400 都市に販売網』 2013 年 2 月 2 日
- 日経新聞朝刊 『「メリーズ」中国版販売 花王の紙おむつ』 2012 年 12 月 1 日
- 日経ビジネス 『日本企業のグローバル化は「ラストチャンス」なのか?』 2012 年 5 月 23 日
- 日経ビジネス 『利益より売り上げ』 2012 年 1 月 23 日
- 日経 BP 社 『日経ビジネス』 2009 年 11 月 25 日号、34-37 ページ
- 日本貿易機構 『ベビー用品調査報告書紙おむつ市場規模の推移』 7 ページ
- P&G 事業売却 [http://jp.pg.com/news/release\\_pdf/20120222p04.pdf](http://jp.pg.com/news/release_pdf/20120222p04.pdf)
- メルリリンチ証券、2009 年 12 月 25 日、7 ページ
- ユニチャーム公式 HP <http://www.unicharm.co.jp/index.html>