企業の成長を支える技術経営

2007年9月27日
第3回 ＭＯＴシンポジウム

花王株式会社
取締役会会長
後藤 卓也

花王の事業ドメイン

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

清潔で美しく すこやかな 毎日をめざして

花王

花王におけるＭＯＴとは、技術開発に根ざした「よきモノづくり」により‘清潔’‘美’‘健康’価値を消費者へ提供するとともに、コア技術を応用し産業界へ貢献するためのマネジメント。

花王が提供する消費者・顧客価値

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

消費者視点

コンシューマープロダクツ事業

ビューティケア

2007年度売上予想：6,250億円

サロン向け製品
プレステージ化粧品
プレミアムスキンケア
プレミアムヘアケア

コンシューマープロダクツ事業

ヒューマンヘルスケア

2007年度売上予想：1,870億円

機能性食品・飲料
オーラルケア
血行促進（入浴剤・温熱シート等）
サニタリー製品

コンシューマープロダクツ事業

ファブリック＆ホームケア

2007年度売上予想：2,700億円

衣料用洗剤、衣料用仕上剤
キッチン・バス・トイレ、リビングケア

ケミカル事業

ケミカル

2007年度売上予想：2,400億円

油脂
機能材料
スペシャルティケミカルズ

ＭＯＴ（技術経営）の本質

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

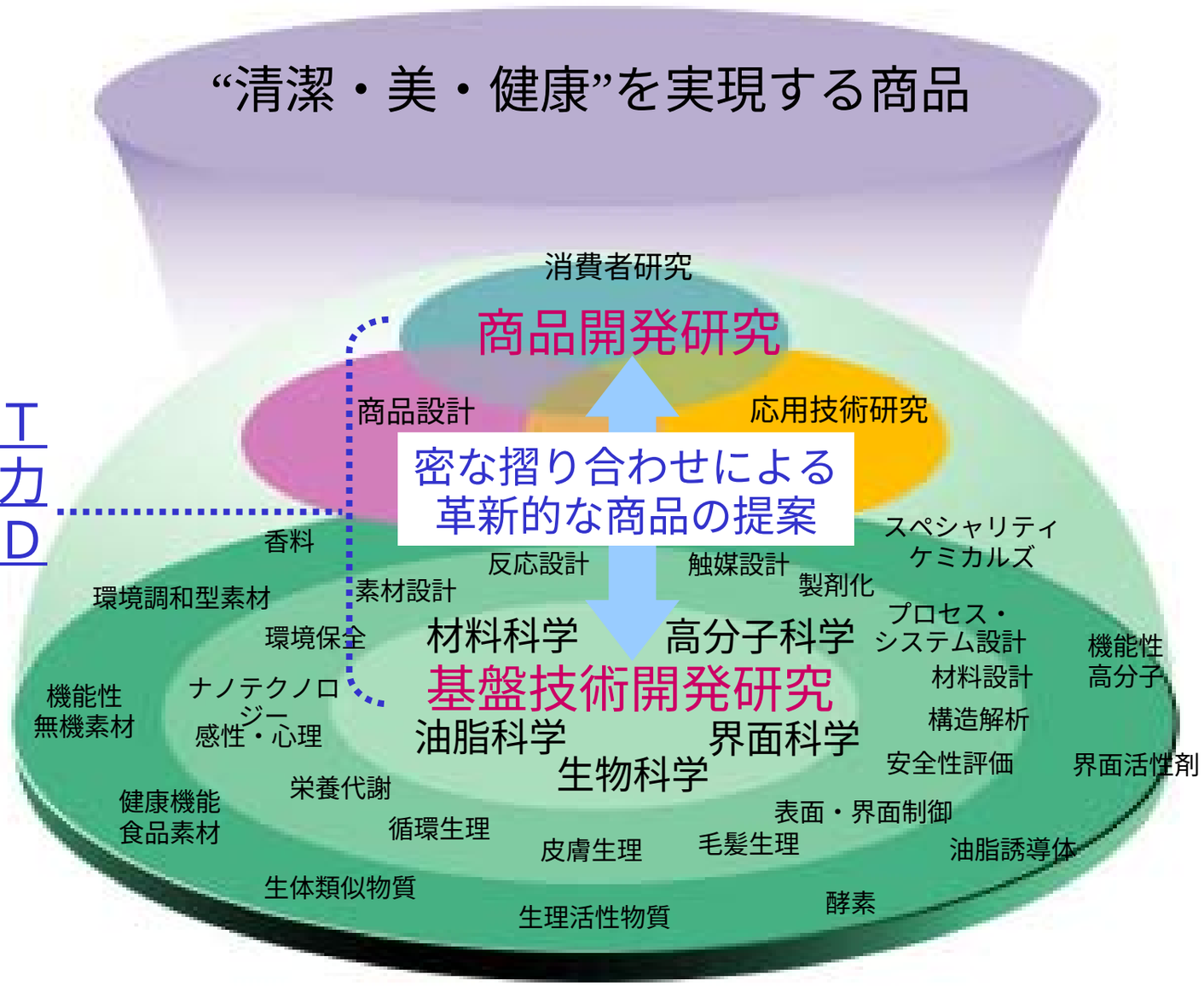
技術に軸足をおいて、経営の立場から「モノづくり」のあり方を問う事

技術 → モノ → 企業価値

商品価値
ブランド価値

花王版ＭＯＴと研究開発

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

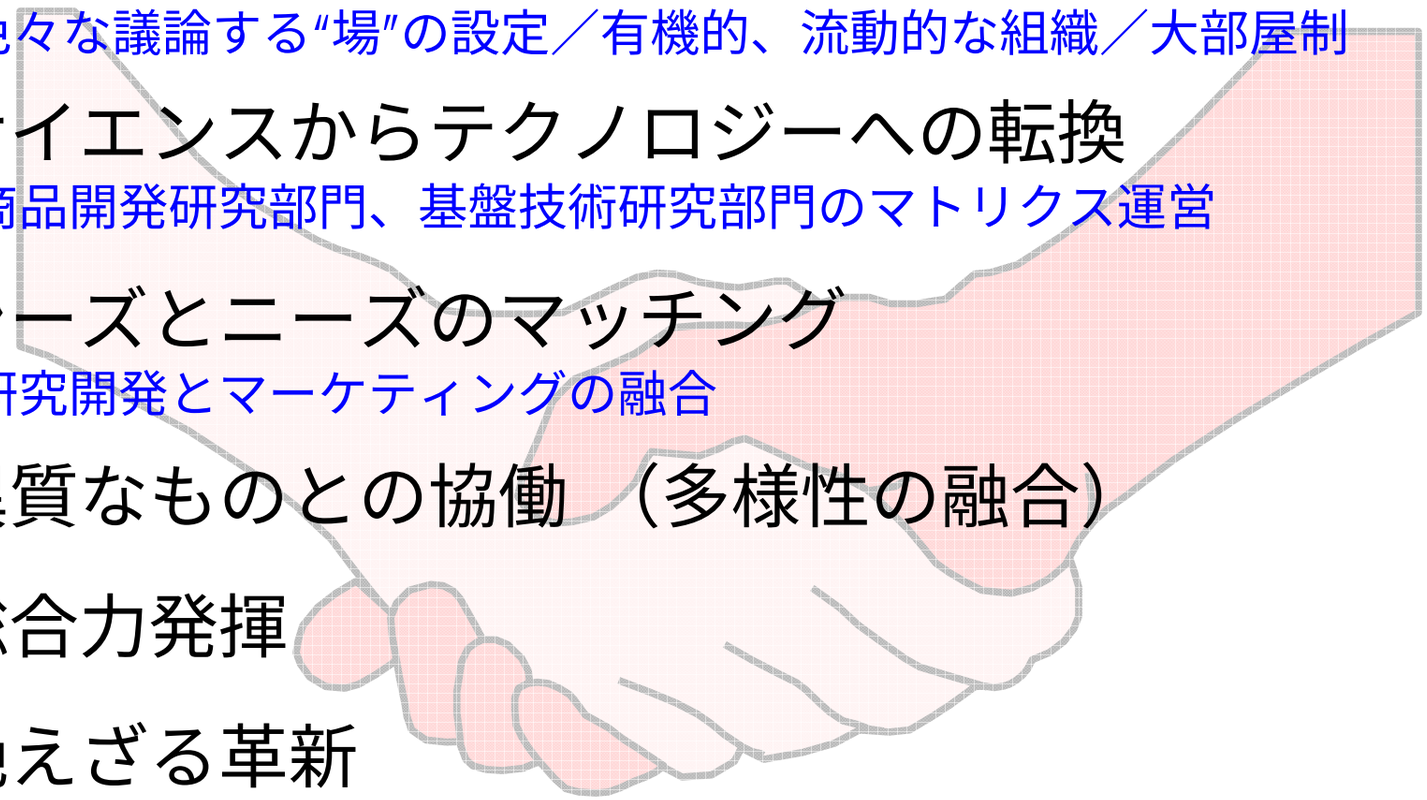


花王版ＭＯＴ
推進の原動力
となるＲ＆Ｄ
活動の特徴

研究開発部門の基本方針

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

R＆D ＝ 企業の活力・革新の原動力
経営戦略との整合
「よきモノづくり」による‘清潔’‘美’‘健康’価値の消費者への提供



○ 開かれた研究所 （まじめな雑談）
色々な議論する“場”の設定／有機的、流動的な組織／大部屋制

○ サイエンスからテクノロジーへの転換
商品開発研究部門、基盤技術研究部門のマトリクス運営

○ シーズとニーズのマッチング
研究開発とマーケティングの融合

○ 異質なものとの協働 （多様性の融合）

○ 総合力発揮

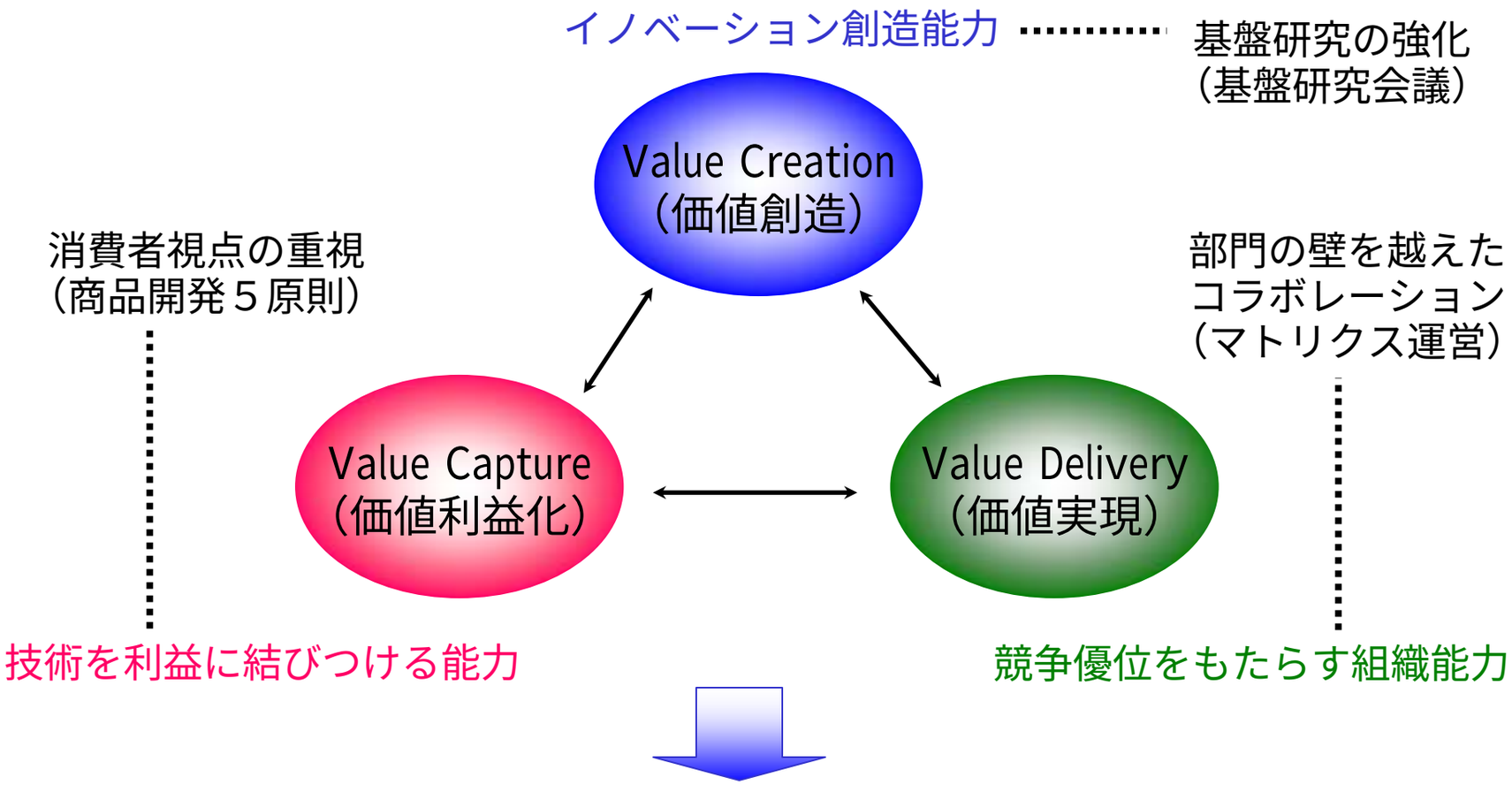
○ 絶えざる革新
TCR活動

代表的なＭＯＴの理論と花王版との対比

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

MOT (Management of Technology)における技術戦略の３要素

～ Prof. Michael A. Cusumano　[ＭＩＴ スローン経営大学院] ～



花王は、それとは意識せずにＭＯＴの３要素を実現してきた。

商品開発５原則

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

1. 社会的有用性の原則

   真に社会にとって有用な商品であること

2. 創造性の原則

   創造的技術・技能が盛り込まれていること

3. パフォーマンス･バイ･コストの原則

   コストパフォーマンスで他社商品より優れていること

4. 調査徹底の原則

   徹底した消費者調査に耐えたものであること

5. 流通適合性の原則

   流通過程で情報伝達力があること

シーズとニーズのマッチング

研究開発とマーケティングの融合

消費者を捉える商品コンセプトづくり

消費者ニーズの発掘

花王生活文化研究所

消費者相談センター
（花王エコーシステム）

商品開発

事業部門

研究開発部門

消費者

商品開発五原則

市場連動型の生産・販売体制

生産部門

ロジスティクス部門

販売部門

効果の確かな商品づくり

商品開発研究の基本的考え方

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

研究開発部門の最大の使命は
　新たな価値・市場を創造する画期的な技術・
　商品を生み続けること

１）科学技術（確固たるエビデンス）に基づいた商品つくり
２）新たな土俵の創造をめざす
３）消費者・顧客に感動や驚きを与え、継続的に使っていただく

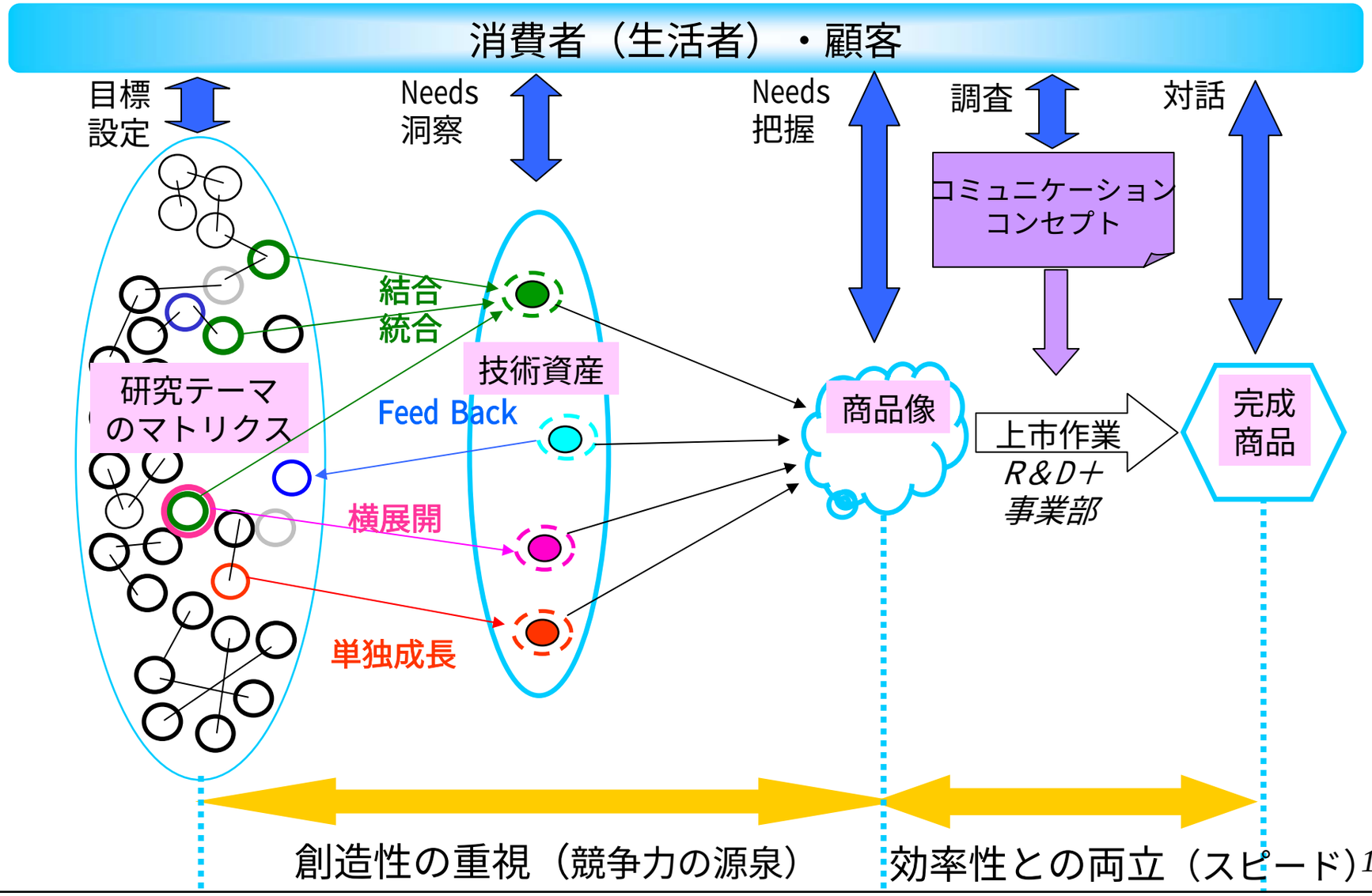
・見てわかる、触ってわかる、使ってわかる約束できる性能
・消費者・顧客、花王双方にとっての高付加価値の創出

花王の商品開発五原則に照らし合わせ常に確認

花王の商品開発研究の流れ

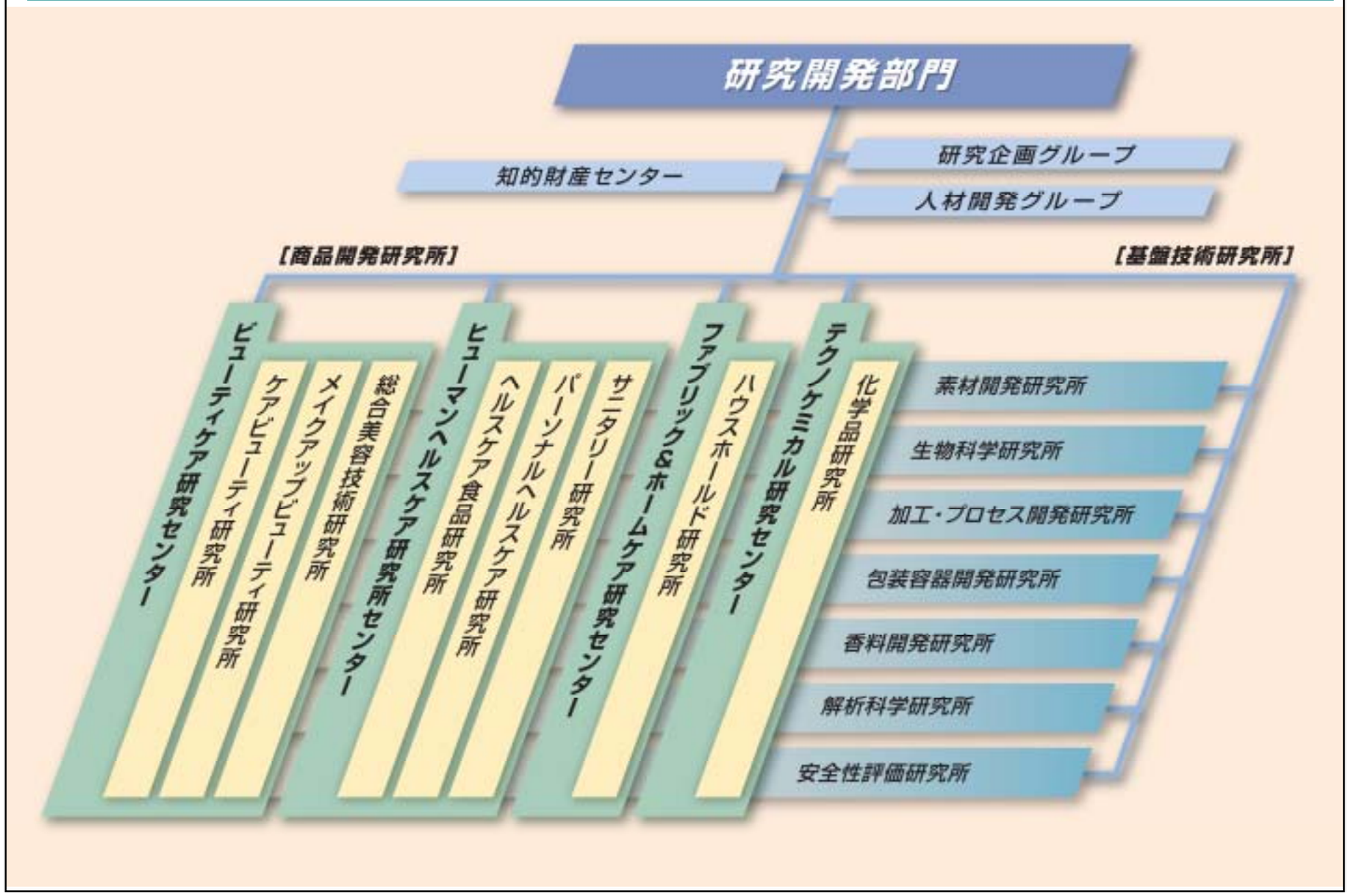
All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

初期の研究段階から、消費者・顧客とのコミュニケーションを実施



Ｒ＆Ｄのマトリクス組織

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation



基盤研究会議のコンセプト

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

コーポレート研究の現場と基盤研究会議の融合による新しい価値創造

機能強化
研究資源の効果／効率的活用
外部資源の適切な活用
↓
自社で育成すべき技術への重点投入

↓

実行部隊としての
基盤技術開発７研究所

↑

連携強化
対 商品開発研究
対 消費者（機能･情緒的）価値研究

基盤研究会議

花王のコア技術の
インキュベーター

深化・拡大・融合の場

“場”の
活用

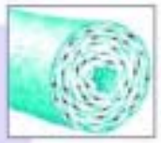
⇄

実行
提案

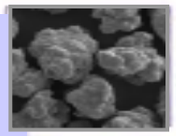
基盤研究から生まれた差別化技術

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

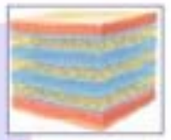
『アタック』 → 洗剤用酵素
アルカリセルラーゼ



『メリーズ』 → 吸水ポリマー
ポリアクリル酸



『ソフィーナ』 → 液晶型保湿剤
セラミド



『健康エコナ』 → 低蓄積性食用油
ジアシルグリセロール

『ヘルシア緑茶』 → 脂質燃焼促進素材
高濃度茶カテキン

確かな機能を約束するキーファクター

商品開発を取り巻く環境の変化

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

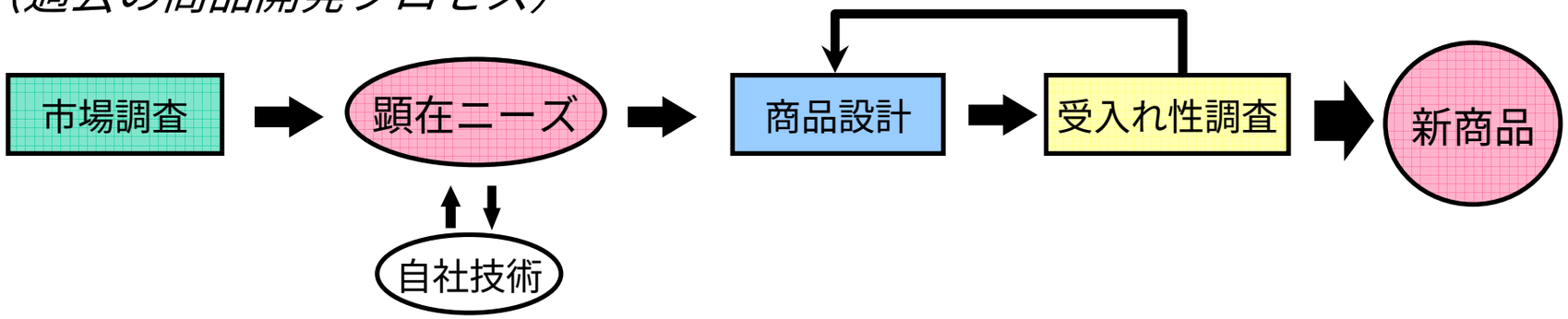
- 消費者の変化
  - 「自分らしさ」の追求
  - 情緒性の重視（機能性は当然）
  - 商品を見る目が肥えてきた（品質、価格）
- 流通・小売の変化
  - 専門化、高度化、外資の進出
  - 安い、近い、品揃え
- 社会の変化
  - 少子高齢化
  - ライフスタイルの変化（晩婚化、単身世帯）
  - 環境意識の高まり
  - ボーダレス化（異業種の参入）

価値観の多様化、早い変化　⇒　価格低下、商品アイテム増加

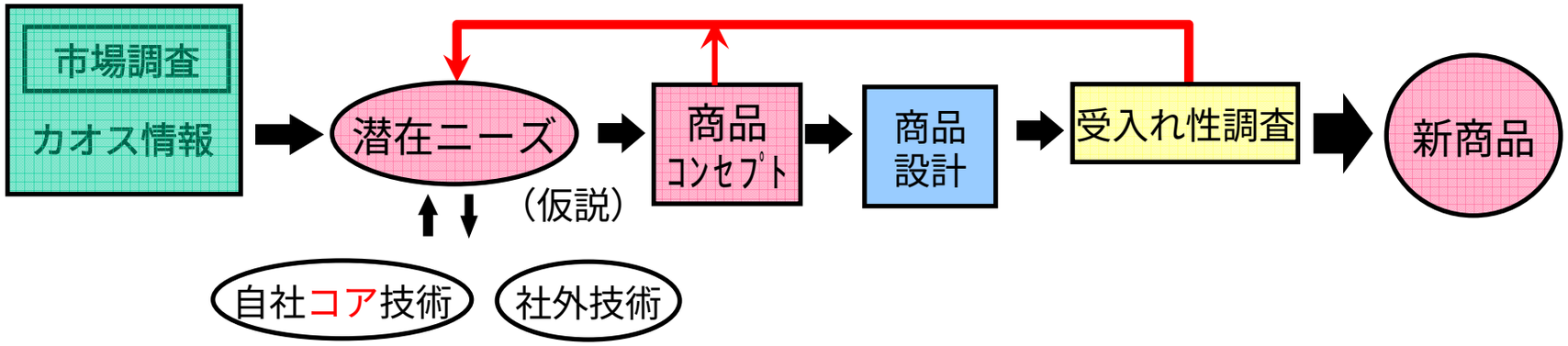
環境変化への対応

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

（過去の商品開発プロセス）



（現在の商品開発プロセス）



ポイント
- 消費者の潜在ニーズを深く洞察し、新たな価値を提案する。
- 価値実現に必要な技術を的確に動員（新開発／既存活用／外部導入）する。
- 自社コア技術をしっかり認識し、社外技術との融合も視野に徹底活用を図る。

技術が基本！

最近の商品開発事例が示す方向性

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

◆ 商品開発プロセス（価値の創造）の複線化

事業部

Concept
（商品設計）

花王の得意技（エコナ・ヘルシア）
技術起点で商品像を「押し出す」
Technology Push

Concept Pull
商品像起点で技術シーズを「引き出す」
商品像基点で新規シーズを開発する
新たな姿（アジエンス）

R&D

Technology
（技術資産）

Concept (Needs) Pull　　トレンドを生むコンセプトの提案
コンセプトを具現化する技術の集積（ブランドが技術を選ぶ）

➡ 技術を消費者価値や情緒に変換する仕組みと人材

Technology (Seeds) Push　　驚きを与える機能の提案
多様な消費者価値を具現化する新しい基盤技術開発

➡ 消費者の価値や情緒を技術語に翻訳し理解する人材

社内外コラボレーションの更なる推進

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

これからも強化する
内部コラボレーション
・マトリクス運営
・基盤研究会議

外部完成技術の
積極導入
・スピードアップ
・新しい消費者価値
の獲得

外部ｺﾗﾎﾞﾚｰｼｮﾝ
質の変革を伴った
数の拡大を目指す

シーズ活用先の拡大

技術プラットフォーム
の強化／拡大
・最先端技術の
タイムリーな獲得
・研究資源の補完

◆グループ内
関連会社
・カネボウ化粧品
・欧米サロンビジネス

◆グループ外
パートナー
・素材メーカー
・包材メーカー

◆外販／ライセンス

◆大学・
外部研究機関

花王Ｒ＆Ｄの不易流行

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

不易　継続・強化すべき文化

- ○ 自己組織化集団（現場主義に基づく緩やかな統制）
- ○ 開かれた研究所　（マトリクス運営）
- ○ 消費者起点の技術開発と基礎研究（目的基礎研究）

花王R&Dに変化を迫る外圧

・消費者が求める価値が急激に多様化
　　→　「強い剤が商品力」という勝利の方程式に限界

・グローバルでの戦い

流行　新たに獲得すべき文化

- ○ 研究生産性の重視　　（マンパワーのメリハリ）
  強みである技術のすり合わせ文化とグローバルでのスピード
- ○ 異質なものとの融合　　（社外研究資源の活用）
- ○ 幅広い技術に対する判断力の育成・強化　　（技術の目利き）

Ｒ＆Ｄ強化の方向性＝「深める、広める、融合する」に加え
外部協業、異質の取り込みと新たな結合により
「花王流ＭＯＴ」を強化・ブラッシュアップ

お伝えしたかった事

All Rights Reserved, Copyright © Kao Corporation

◆事業の成否は企業の総合力で決まる

・すべての部門がシンクロする必要がある
・地味な部門のエンカレッジは大切

◆環境がどう変わろうとも、最も重要な経営資源は技術

・消費者は二度騙せない
・技術による差別化が最も強い
・コア技術を磨いて徹底的に活用する（ＭＯＴの本質）

↓

◆企業成長の源泉は、確固たる技術が根底にある総合力

・総合力を支えるのは人間力
・花王の総合力を支える仕組みが「マトリクス運営」