

ブランドマネジメント制に関する組織上の課題

長谷川 礼

- 1 はじめに
- 2 米国におけるブランドマネジメント制の誕生
- 3 1960-70年代の普及期
 - 3-1 ブランドマネジメント制誕生に伴う初期の組織変更
 - 3-2 組織の階層化
 - 3-3 ブランドの階層化
- 4 1980-90年代の変革期
 - 4-1 環境変化と制度の見直し
 - 4-2 アメリカにおける今後の展開の可能性
- 5 日本におけるブランドマネジメント制の研究
 - 5-1 コンティンジェンシー理論とブランドマネジメント制
 - 5-2 ブランドマネジメント制に関するその他の研究
- 6 ブランドマネジメント制の日米比較
 - 6-1 制度に関する日米比較研究
 - 6-2 P&G vs. 花王
- 7 ブランドマネジメント制の課題

1 はじめに

ブランドに関する研究は1980年代後半、資産としてのブランドの価値を巡るブランドエクイティに関する議論を中心に活発化した。アーカー（1997 p. 454）はブランドマネジメント制とブランドエクイティの関係について、ブランドマネジャーの評価基準として、短期的売上や利益といった業績目標だけではなく、ブランドロイヤルティ、ブランドイメージ、ブランド認知といったブランドエクイティを構成する諸要素も含めるべきであると指摘している。そうした視点は長期的なブランド構築に不可欠である。

1990年代後半に入ると、議論の焦点はむしろ、企業の競争力を高めるためにいかにして強いブランドを構築するかシフトし、その際の中核概念としてブランドアイデンティティが注目されるようになった。近年では、自社のブランドをいかに管理するか、その出発点としてブランドポートフォリオやブランドの階層性といった議論が盛んである。

このようにブランドそのものを対象とした研究の蓄積がかなり進む一方で、ブランドマネジメントの組織に関する研究は、理論的にも、実証的にも十分とは言えない。筆者はこれまでそうした問題意識に基づき、いくつかの事例を取り上げて、ブランド戦略、組織原理、実際の運用上の課題、

競争上の効果などの比較検討を行なってきた⁽⁴⁾。

本稿では、ブランドマネジメント制についてさらに考察を深め、付随する課題を明らかにするために、主に先行研究のサーベイによって、その発祥の地であるアメリカにおけるブランドマネジメント制の時系列的な変化を探ると同時に、日米を対象としたブランドマネジメント制の異文化間比較を行ないたい。以下、第2節から第4節までは、アメリカにおけるブランドマネジメント制の発生から今日までの変遷と今後の方向性を概観する。第5節と第6節では日本のブランドマネジメント制に目を向け、現状の把握および若干の日米比較を行なう。

2 米国におけるブランドマネジメント制の誕生

ブランドは時間や空間のずれにより生じる差別的価値（田中 1997 pp. 93-95）、例えば、競合企業が開発する差別化製品や、新たな技術革新により生まれ新製品などの差別化された価値、保存性・耐久性の違いにより生じる価値などを基礎として成立する。ブランドはさらにその差別的価値に、方向付けをしたり、意味づけをしたりすることで、単なる機能提供を越えてライフスタイルの提案、自己表現手段の提供、ステイタス・シンボルなどの諸機能を果す。また、企業と消費者との間のコミュニケーション手段となることができる。

アメリカにおけるブランドの誕生についてであるが、1880年代に入ると、中西部から西部にかけて台頭した振興消費財メーカーを中心に、アメリカの製造業者はそうした差別的価値を有する製品の開発に力を注ぐようになった。当時としては画期的な製品を開発し、それらにブランド名をつけたり、パッケージに工夫を凝らしたりし始めた。直接消費者に製品の良さやブランドのメッセージなどを伝えるために、新聞広告やポスター、ビラなどを利用した広告も行なうようになった。また販売に関しても徐々に流通業者を排除し、自社の販売拠点を設けて、消費者との直接コンタクトを構築するにいたる。こうした活動がアメリカにおけるマーケティングの萌芽とされる（白髭1978 pp. 60-61）。

その後、1930年頃までは、ハインツ、コカコーラ、スウィフトなどに代表される、いわゆる企業ブランドが活発に利用された時期である。またこの時期は、ブランドが品質の証、ステイタス・シンボルとして消費者に浸透していった時期でもあり、ブランドマネジメントは企業の創設者、オーナーであるトップマネジメントの仕事であった。トップマネジメント自らがポスター作製などの広告活動を行なっていた企業もあった。

さらに、企業に複数のブランドが導入されるようになると、個別ブランド管理の必要性が顕著になった。白髭（1978 pp. 64-68）はこの当時の代表的なマーケティング先駆企業として P&G をあげている。1860年代末、アメリカでは300社近い石鹼メーカーの間で競争が激化、多くの粗悪品が販売されていた。当時、P&G はオリーブオイルを原料とした石鹼を製造・販売、「クイーンオリーブ」「プリンセスオリーブ」「伯爵夫人のオリーブ」などと刻印して紙で包んだものであった。洗濯石鹼は「完全」「町の評判」などと称していた。

1878年、洗濯用のみならず化粧用にも利用でき、純度が高く赤ちゃんの入浴にも使える、水につけても軟らかくならない石鹼の開発に成功した。他の製品と明確に区別するために、「アイボリーソープ」という商標をつけ、包装を一新した。「99.44%の純度で水に浮く石鹼」という2つのメッ

セージを含むキャッチフレーズを生み出し、消費者に対する宣伝広告を行った。白髭によると、発行部数の少ない宗教新聞や製品の販路が確保しやすい都市部での新聞広告の他に、ポスターを利用した屋外広告、あるいは店頭用の錫製標識や小冊子、広告ビラ、吹き流しの配布なども当時の広告手段であった。

その後、P&Gにおいて「アイボリーソープ」に次ぐ石鹼の第二ブランド、「キャメイ」が1926年に発売されたことを契機に、1931年にはそれぞれのブランドについて「リトルプレジデント」と呼ばれるブランドマネジャーが任命された。これがP&Gのブランドマネジメント制の始まりであるといわれる。しかしながら、1950年代ころまでは、こうした制度はアメリカでは広く普及することにはなかった。既存の制度に対する慣性、あるいは新しい制度に付随する管理上の複雑さなどが原因であったといわれる。

3 1960-70年代の普及期

その後1950年代以降、ブランドマネジメント制の本格的な普及が進んだ。1970年代前半のアメリカにおける調査では、包装消費財メーカーの80%以上が何らかの形でブランドマネジメント制を組織に取り入れていた（野中、陸 1987 p. 43）。田中（1996 p. 221）によると、売り手と買い手の情報格差が大きいほどブランドが交換にとって重要な役割を果たすため、産業財メーカーと比べ、消費財メーカーにおけるブランドマネジメント制の採用率が高くなる。

3-1 ブランドマネジメント制誕生に伴う初期の組織変更

Buell（1975 pp. 5-6）によると、アメリカの多くの消費財メーカーは当時、機能別組織をとっていたが、自社のブランド数が増えるにつれ、ブランドの効率的な管理のために、プロダクトマネジャーあるいはブランドマネジャーを配置するようになった。当時はメーカーの広告部門に比べると、広告代理店にマーケティングや広告に関して有能な人材や知識・ノウハウが集積されており、一連のマーケティング活動は広告代理店主導で実施されていた。

プロダクトあるいはブランドマネジャーの職位の新設に伴い、かなりの企業では機能部門の中から広告部門を廃止したため、それまで広告部門と広告代理店との連携で実施してきたマーケティング活動が、プロダクト／ブランドマネジャーと広告代理店の間で分業されるようになった。この分業の過程で、マーケティングプランの計画立案は社内ですべきであるという合意が形成され、プロダクト／ブランドマネジャーはマーケティングプランの作成と実施、広告代理店はクリエイティブとメディアという、現在にも通じる両者の間の職務分担が出来上がった。また、日本企業と比べ密接であるといわれる広告代理店とアメリカ企業との関係についても、当時のビジネス慣行にすでにその萌芽を見ることができる。

メーカー側では徐々にマーケティング・広告の専門家不足が指摘されるようになり、プロダクト／ブランドマネジャーの採用に際しても、若い経験の少ない経営修士号取得者より、広告代理店や他社での実務経験を積んだ人材を好む傾向が生まれた。

また Buell は、「リトルプレジデント」すなわち利益責任者といっても、実際はブランド単位の利益責任ではなく、販売高がブランドマネジャーの評価指標として重要視されているといった、当

時の組織の建前と実態の乖離についても指摘している。

Buell が行なった企業経営者へのインタビュー結果では、プロダクト／ブランドマネジャーの仕事の実態は、マーケティングプランの計画、実施状況のモニター、予算策定と調整、製品コストおよび品質の維持であった。

3-2 組織の階層化

Buell はブランド数の増大に伴い、企業によっては製品ライン担当マネジャーを任命する場合があるとし、個別ブランド担当マネジャーから製品ライン担当マネジャーまで含め、幅広くプロダクトマネジャーと呼んだ。製品ライン担当マネジャーには、配下に個別ブランド担当マネジャーを有する場合と、自ら直接複数ブランドを担当するケースが考えられる。前者の場合には、間に中間管理職が入ることで、意思決定が遅くなるという弊害を指摘している。

しかしそれ以上に Buell は、プロダクトマネジャーに関して責任と権限のギャップを組織上の最大の課題としている。ブランド数が増えるにつれ、プロダクトマネジャーに対するニーズが急増した結果、若くて経験の乏しい人材がプロダクトマネジャーに任命されるようになった。制度上は「リトルプレジデント」として担当ブランドに関する利益責任を負いながら、その責務を全うするための十分な影響力を行使できないという問題が浮上してきた。

また意思決定の内容をメジャーとマイナーに区分し、メジャーな意思決定は上級マネジャーの職域とされていたため、プロダクトマネジャーレベルでの最終意思決定はマイナーな案件がほとんどであったとしている。「リトルプレジデント」すなわち利益責任者と規定されているにもかかわらず、担当ブランドについて重要案件であればあるほど、意思決定者は階層を隔てたところにいるとして、責任と権限のギャップに対する懸念を表明している (Buell 1975 p. 7)。

さらに、情報技術が今日ほど発達していない当時においては、意思決定に必要な情報はプロダクトマネジャーが最もアクセス可能な状況にあり、プロダクトマネジャーの職務の再規定の必要性を提唱している。新たな職務内容として、製品と市場に関するすべての情報の収集と加工、計画策定、承認された計画の社内でのコミュニケーター、成果のモニターを挙げ、特に情報に関わるいくつかの職務を追加している。同時に、意思決定者としての役割は、実質的には低下傾向にあると述べている。

将来への方向性としては、計画と調整を重視し、意思決定を少なくすること、また、経験者を優遇し、同一ブランド担当の在任期間を長くすることが、問題解決に寄与するであろうと提唱し、また、従業員がプロダクトマネジャーの制度を理解して、彼に協力することが肝要であると述べている (Buell 1975 pp. 10-11)。

責任と権限の乖離については、1872年から1982年の10年間を対象として行なわれた調査によると、多くの企業のブランドマネジャーは公式な権限と責任の間にギャップがあるにもかかわらず、すなわち責任に対して権限が相対的に小さいにも関わらず、効果的に成果をあげていることが報告されている。基本的には、個人的な人間関係、教育歴、経験、年齢などの諸要素が、職務の遂行にプラスの影響を与えていたとされる (Low and Fullerton 1994 p. 187)。

ブランドマネジャーの階層性について、Dietz (1973 p. 129) はブランドマネジャーを官僚的企業家と呼び、企業家的責任のレベルに応じて以下の3つに分類している。企業家的責任を求められ

ないマネジャーであるブランド調整者、企業家的提案を行うブランド・チャンピオン、さらに企業家的行動と利益責任を求められるブランド・ディレクターである。そのうえで、レベルに応じた社内でのサポートの重要性、権限と責任のバランスなど、制度に付随する課題があることを認識し、当該製品のライフサイクルや戦略製品であるか否かなどの条件により、異なるタイプのブランドマネジャーを任命する必要性を強調している。

3-3 ブランドの階層化

次に本項では、ブランドマネジャーのあり方について、ブランド戦略あるいは企業のブランド体系の構築とのかかわりにおいて考察する。Morein (1975) は1970年代に入り市場環境が変化する中で、当時のブランドマネジャーのあり方に疑問を呈している。企業活動の多様化、活発化に伴い、ブランドマネジャー制の普及は、市場に投入される新規ブランド数の急増を招いた。そして、そのことがさまざまな弊害をもたらしたとしている。具体的には、消費の伸び率を上回る広告費の急速な伸び、ブランド細分化による流通上の非効率性、消費者の意識の高まりと広告の氾濫があいまって引き起こされた広告効果の低下などを挙げている。

こうした状況下では、新製品発売に当たり完全な新規ブランドとして大量の広告を消費して市場に導入することは好ましくなく、既存のブランドを効果的に活用することを提唱している。有効なブランド戦略として、マルチプルプロダクト戦略、企業ブランド戦略、ラインリーダー戦略などを挙げ、いわゆる今日のブランドの階層性に通じる議論を展開している (Morein 1975 P. 60)。こうしたブランド戦略を実施している企業として、Morein はウェルチ、サラリー、ガーバーなどを挙げている。

ブランドの階層性については青木ほか (1999 pp. 17-19) は、個別ブランドの上方および下方の両方向にブランドを階層化させることができるとしている。下方への階層化では、たとえば市場セグメントごとに分けてサブブランドとする、具体的特性、部品・要素、サービスなどを付加して属性ブランドを設けるなどである。また上方への階層化としては、企業の事業範囲の拡大、多様化などに対応して、事業ごとに個別ブランドを括る事業ブランド、あるいは既に確立したブランドを利用して異なるカテゴリーに参入するブランド拡張を行ない、共通のコンセプトやコア・ベネフィットを共有する範囲ブランドがある⁽²⁾。

Morein (1975 pp. 61-62) は個別ブランドより大きな括りでブランドを管理する組織の構築に際して、次のように提唱する。マーケティング活動について、より大掛かりな調整と統合が必要になる。また、広告代理店の担当者も製品ラインマネジャーと同等のより高い地位のマネジャーが担当することで、メーカーと広告代理店の間の対等な関係を維持していかなければならない。同時に、新たな広告戦略、および複雑な広告効果の測定方法の開発が必要である。個別ブランド単位で行なう活動としては、価格、品質、コスト削減などが残るであろうと指摘している。

4 1980-90年代の変革期

4-1 環境変化と制度の見直し

1970年代までの普及期に対して、80年代以降はブランドマネジメント制の変革期といえる。

Berthon, Hulbert and Pitt (1999 p. 54) はブランドマネジメント制の変革の契機として、ブランドが企業と消費者に対して果している機能の変化に注目している。消費者にとってブランドは、探索コストの削減、品質保証による知覚リスクの削減、ステータス・評判による心理的リスクの削減の機能を果たす。一方企業に対しては、リピート購買の促進、差別化による価格プレミアムの実現、既存の知名度を利用した新製品導入の効率化、プロモーション効果の増幅、市場セグメント化、ロイヤルティの形成促進といった機能を果たす。

消費財市場の多くは成熟市場であり、商品に対する消費者の評価が一段と厳しさを増す中、インターネットを利用した効率的な情報収集が可能になり、ブランドアイデンティティやブランドロイヤルティに基づいた消費者の探索コスト削減効果が薄れてきている。その結果として、ブランドアイデンティティ構築を柱とする個別ブランド重視のブランド戦略の優位性もまた、相対的に低下してきている。事実、1980年代にアメリカで発売された新製品の80%以上は、既存ブランドの何らかの形での拡張であった (Berthon, Hulbert and Pitt 1999 p. 57)。しかしながらその結果、何種類もの同一ブランドのバリエーションが市場に出回るといった状況に陥り、その後のブランドマネジメント制見直しの要因の一つともなった。

消費者側の変化に対して、小売業者の状況も激変している。規模の巨大化と、それに伴うメーカーに対する交渉力の増大である。小売店舗をどのように管理・運営するか、魅力的な店舗展開のための商品構成をどうするか、小売企業の差別化競争が激化している。また小売業者の PB 商品の急成長も、メーカーとの関係に影響を与えている。

さらに、近年注目される動きとして、大手小売業者が採用し始めたカテゴリーマネジメントの影響も大である。山崎 (1998 pp. 159-162) によると、大手小売業者は従来の売り場単位、商品単位といった管理から、カテゴリーを戦略単位とする方法に移行している。カテゴリーマネジメントの実施においては、小売業者がカテゴリーごとに通常1社、そのカテゴリー内で最大シェアブランドを保有するメーカーをパートナー企業として選定し、協力を依頼する。パートナー企業は競合他社ブランドを含めて、当該店舗で売り上げを最大化するためのさまざまな提案をしていく。両者は相互に情報開示、人材交流などのコミットメントを求められ、パートナー関係の構築維持に関しては双方ともかなりの投資を強いられる。そのため、一定以上の規模を持つ企業でなければ、こうした関係構築への参加は困難である。これまでのところ、業績に関しては、一般的には小売業者およびパートナーとなったメーカーの両者に効果があるといわれている。

こうしたパートナー関係では、初期の試みとして P&G とウォルマートの関係が知られている。P&G はウォルマートとの協調関係を構築するなかで、1986年、組織変更に着手した。当時の報道から、プロダクト志向からカスタマー志向への変化として、ウォルマートとの関係構築に積極的な姿勢が伺える。P&G では各機能部門からウォルマートなど特定の小売業者の担当者を選定し、チームとして対応するアプローチを採用した。39のカテゴリーに対して、26名のカテゴリーマネジャーを配置、100万ドルまでのプロジェクトはカテゴリーマネジャーが決済できるようにし、意思決定権限を大幅に中間マネジャーに委譲、意思決定のスピードアップを狙った。さらに、利益責任についてもカテゴリーごとに管理する体制に変更した (Fortune November 6, 1989 p. 42)。また、製品開発の効率化を目的とするプロダクト・サプライ・マネジャーの新設 (Business Week July 25, 1988 pp. 49-50)、大幅なブランド体系の見直し、流通企業に対する各種販売促進活動のブラ

ンドマネジメントチームから販売部門への移管など、矢継ぎ早にさまざまな改革を推進した。

現在では、ブランドマネジメント部門の組織階層は、ブランドマネジャーの上位にマーケティングマネジャー、その上位に、たとえば洗濯洗剤・クリーニング剤部門であれば、液体食器洗剤、洗濯洗剤、住居洗剤、柔軟仕上げ剤といった括りで統括するカテゴリーマネジャーが配置されている(デッカー 1998 p. 53)。

山崎(1998 p. 100-101)はカテゴリーマネジメントがブランドマネジメント制に与える影響について、次のように述べている。「EDLP やカテゴリーマネジメントの世界では、流通販促という逃げ場はもはやなくなり、安易に商品数を増やすことも許されない。……ブランド部隊は流通販促などの雑務から解放され、より本来の意味に近い戦略的な機能に立ち戻ることになる。……小売との連携による、どちらかと言えば販売・流通を中心とした改革は、P&G の本丸であるブランド部隊をますます厳しい、より本質的なエリートコースとして生まれ変わらせつつあるとも言えよう。」

1980年代に入り、多くの企業でさまざまな組織変更を試みているが、傾向としては、ブランドマネジャーの権限および責任を縮小する方向での変更である。その背景には、他の部署との軋轢を回避しつつ、ブランドマネジャーそのものを存続させるという企業の選択があった(Low and Fullerton 1994 pp. 186-187)。

4-2 アメリカにおける今後の展開の可能性

Low and Fullerton (1994) は今後の方向性として、基本的には「リトルプレジデント」を実現していくことが必要であるが、その際に経験豊富な人材をブランドマネジャーに登用し、場合によっては複数製品を担当するも検討すること。地位、命令系統による権限の行使に代わり、専門性と人間関係による権限の行使を促進すること。また、ブランドマネジャーは相対的に宣伝広告活動の比重を減らし、小売企業および消費者との関係を増やすことが重要になるであろうと推測する。

Berthon, Hulbert and Pitt (1999 pp. 59-62) は今後の見通しとして、相互に非排他的であるとしながら、次の3つのシナリオを提唱している。

(1)進化シナリオ：小売企業の間でのカテゴリーマネジメントの普及に対応して、メーカーにおいても既存ブランドを整理しつつ、カテゴリー単位の管理を追加していく。組織上は、ブランドマネジャーの数を減らし、より上級レベルのマネジャーがそうしたカテゴリーマネジメントおよび個別ブランドのブランドエクイティの管理、ABC (Activity Based Costing) を用いた製品原価管理などを実行していく。今後はブランドマネジャーに求められる能力は、これまでのように人間関係などではなく、より分析的な能力、あるいは投資銀行のフィナンシャルプランナーのような能力になるかもしれない。

(2)中間的シナリオ：ブランド体系とブランドマネジメントの組織を簡素化し、むしろ流通企業や消費者との関係強化にこれまで以上に力を入れていく方向である。大規模小売りチェーン店との提携、ECR 活動、サプライヤーやカスタマーとの間での短期的な相互人材交流・派遣などを積極的に展開していく。また、たとえば花王のエコシステムのような消費者の声を直接事業活動に取り込むためのシステム構築も必要である。

(3)革新シナリオ：これまでの製品ベース(ブランドベース)の管理から、関係性マーケティングと呼ばれる顧客ベースでの組織化、管理に移行する。特に、固定費の高い産業、顧客獲得の費用

の高い産業では、顧客を個別に把握し管理するために、IT を利用することも一つの方法である。一部の包装消費財メーカーでは、既にトレードマーケティングをこうした流れに沿って変更している。つまり、特定の顧客、大規模小売りチェーンとの関係性を管理単位とし、ブランドからカテゴリへ比重をシフトしている。ブランドマネジメントではブランドポートフォリオが支柱であったが、顧客単位のカスタマーマネジメントではカスタマーポートフォリオが必要となる。したがって、それぞれの顧客と個別にどのような関係を構築するかを吟味することが重要であるが、こうした製品やブランドを越えて顧客を分析単位とすることで生じる効果を関係の経済性と呼ぶ。

5 日本におけるブランドマネジメント制の研究

5-1 コンティンジェンシー理論とブランドマネジメント制

野中、陸（1987）はコンティンジェンシー理論を基礎に、組織形態は製品、市場、マーケティング諸手段、経営資源、環境などに依存するとし、製品の数が少なく比較的小規模な企業では機能別組織が適しているが、製品数の増加に伴い、機能別組織を補完し、機能間の調整を行う立場としてプロダクトマネジャーの導入が行われる。

プロダクトマネジャーはマーケティング計画案の承認を得、その実施にかかわる訳であるが、「ライン権限をもたずに計画案の実施をはかっていくわけであり、データ、判断力、論理構成に重点をおいた説得力が業務を遂行するうえでの決め手となる。」と述べ、プロダクトマネジャーの組織におけるコミュニケーション単位としての役割の重要性を指摘している（野中、陸 1987 pp. 45-46）。プロダクトマネジャーの影響力については、報酬パワー、威圧パワー、専門的知識パワー、一体感のパワーをその源泉とする考えと、さらに詳細に分類し、公式権限、知覚権限、直接報酬、間接報酬、罰、専門的知識、対人関係、プロダクトマネジャー制の意義の認識とする考えがある。後者においては、対人関係、専門的知識、意義の認識、知覚権限が重要であり、直接報酬や罰は効果が低いとされる（野中、陸 1987 p. 56）。

また、コンティンジェンシー理論との関係においては、「マーケティングは経営体と外部環境をつなぐ架橋的機能を担っており、かかる意味での情報の社会的交換に従事」しているとし、組織の情報処理単位としての認識を強調している。さらに、「マーケティング行動は経営組織内部のさまざまなパワーとポリティクスに関係しており、こうした諸力の作用も考察の対象としなければならない」と指摘している（野中、陸 1987 p. 63）。

同様に組織のコンティンジェンシー理論をベースに、福田（2001）は東京証券取引所一部上場企業を対象に、ブランドあるいはプロダクトマネジメントに関するアンケート調査を行なった。全業種1342社に対し、1999年12月にアンケート調査を実施、163社から回答を得た。コンティンジェンシー理論の分析フレームワークに基づき、「当該ブランドが直面する市場環境や戦略と一致したブランド・マネジメントのためのシステムを採用している企業がそうではない企業よりも成果が高い」という仮説を検証している⁽³⁾。

組織についての調査結果を見ると（福田 2001 p. 114）、ブランドマネジャーを設置している企業は28.8%、そのうちすべてのブランドに設置は全体の9.6%、大半の個別ブランドに設置は6.4%、特定ブランドは12.8%である。なお設置企業の37%（全体の11%）は設置から5年未満であった⁽⁴⁾。

制度採用の2大理由は、「ブランドごとの利益管理の徹底」と「商品開発から生産販売にいたる一貫した管理」である。ブランドマネジャーの影響力の源泉としては、「知識・経験」が第一、「上司のサポート」、「公式的な地位」は低い。ブランドマネジャーの評価であるが、定性的評価に加えて定量的な評価指標として、「売上高」が79.5%、「販売数量」が50%、「マーケットシェア」が45.5%、「貢献利益」が31.8%、「限界利益」が29.5%となっている。

コンティンジェンシー仮説については、さまざまな変数のうち、市場の多様性が高い状況では制度を採用しているグループの方がそうではないグループと比べ、業績がよいと知覚している、しかし市場の多様性が低い状況では当てはまらず、市場の多様性とは無関係に、ブランドマネジャーを配置している企業の方が、競合他社のブランドと比較して、ブランド育成がうまくいっていると知覚していた⁽⁶⁾。

5-2 ブランドマネジメント制に関するその他の研究

野中、陸（1987）はプロダクトマネジャーという名称は、ブランドマネジャー、プロダクト・プランニング・マネジャー、プロダクト・スペシャリストなど多様であると述べ、ブランドマネジャーとプロダクトマネジャーを区別していないが、ブランドマネジャーとプロダクトマネジャーを本質的に異なるものとする見方に、石井（1997）および竹村（2000）がある。

石井はブランドとプロダクトのかかわり方、あり方から、4つのブランド戦略を提唱している。そこではプロダクトを製法や物理的成分と捉え、ブランドの一部であり、かつ技術革新などで変化するものと想定している（石井 1997 pp. 46-50）。

(1)ブランドとプロダクトを同一視する戦略：新製品に新しいブランドネームをつけてを販売、消費者はブランドネームと広告を同時に楽しむ。ライフサイクルは短い。日本企業に多く見られる戦略であるが、企業が複数のプロダクト、ブランドを抱えるようになると、管理上の問題が起こる。

(2)P&Gのブランド戦略：プロダクトは時間がたつと変化するが、ブランドは変化しない。P&Gは同一カテゴリーの中に複数のブランドを持ち、多くの場合、そのカテゴリーから出ることもない。すなわち、プロダクトは企業内にある技術などの財産であり、ブランドは顧客の心の中にあり、企業の外にある財産である。

(3)日清食品のブランド戦略：日清食品の場合、商品の性格上、プロダクトとブランドの両方にまたがるものが多い。従来の袋麺担当マネジャーとカップ麺担当マネジャーというプロダクトマネジャー制から、各ブランド担当のブランドマネジャー制に変更した。石井によれば、短期的業績だけでは判断できず、いずれが優れているかの評価は容易ではない。

(4)カテゴリーを横断するブランド：ここには2つのタイプがある。ひとつは製法や機能を共有するブランド、たとえばライオンの「植物物語」である。もうひとつは同一ブランドという点だけで結びついているブランドであり、例としては「ダンヒル」「ポロ」がある。

ブランド中心の場合はブランドマネジャー制が適しており、顧客の中のイメージ・ブランドアイデンティティを中心としたマーケティング戦略をとる。プロダクトマネジャー制のもとでは、プロダクト・技術中心のマーケティングとなり、次々と新たなネームを冠した製品が市場導入される。また石井は、「ブランドはプロダクトに意味を与え、プロダクトはブランドを活性化する」というブランドとプロダクトとの相互作用を強調している⁽⁶⁾。

また、ブランドとプロダクトを明確に峻別する竹村は、プロダクトマネジャー制をとる組織では、技術が製品を生み出し、マネジャーの使命は製品技術の向上とブランドロイヤルティを高めることであるのに対し、ブランドマネジャー制の組織ではブランドが技術を選択し、マネジャーの使命はブランドの構成の維持・成長であると論じている（竹村 2000 p. 46）。石井、竹村の共通点として、プロダクトはブランドと比べ、より技術との関連が深いという見解が根底にある。

最後に、企業のブランド体系が組織構造の重要な決定要因であるとの見方として、青木（1999）がある。青木は組織構造については体系的な研究は少ないとしながらも、組織構築の前提として、ブランドの階層性を踏まえて、まず自社のブランド体系を構築することの必要性を強調している。そのブランド体系に沿ってブランドマネジメントの組織体制を整備することが肝要である。企業には、個別ブランド管理のための組織としてのブランドマネジャー制と、ブランド体系管理のための組織であるブランドマネジメント部門が必要である。前者の使命はブランドアイデンティティの維持・強化およびブランドエクイティの把握・活用であり、後者の使命は全社的視点に立ったブランド資産の一元的管理とされる。また機能については、前者は機能間の調整とものづくりとコミュニケーションの統合であり、後者は企業戦略、ブランド体系、組織体制の調整・統合である（青木ほか 1999 p. 42）。

6 ブランドマネジメント制の日米比較

6-1 制度に関する日米比較研究

日米企業のブランドマネジメント制の比較の前提として、まず個別ブランドと企業ブランドの利用をめぐるブランド戦略の相違を理解する必要がある。小川（1994 pp. 166-167）は個別ブランドより企業ブランドを重視する日本企業の傾向を指摘している。また田中（1996 p. 221）は食料・飲料・トイレタリー・薬品などの消費財メーカーに限定しているが、日本企業のブランド形成上の特徴は、企業ブランドと個別ブランドの組み合わせであるとしている。両者に共通する企業ブランド重視の背景として、論点を整理すると以下ようになる。

第一に、ブランド単位での事業の売買市場の不在である。

第二に、日本企業の特徴として、企業ブランドの傘の下に、矢継ぎ早に新製品を投入する傾向がある。そうした戦略を可能にする背景には、頻度の高い技術革新・製品開発能力があると同時に、同質性の高い市場環境の下、テストマーケティングを経ずして、場合によっては差別化のポイントが不明瞭なまま新製品導入に踏み切る。計画的なブランドの陳腐化さえ戦略の一環を成す。家電、自動車などの産業における販売チャネルの系列化により、企業が販売店が一体化した状況ではそこで販売されている個別ブランドの認知度は相対的に弱くなる。また、株主の企業に対する要求の違いとして、米国の株価上昇に対して、日本ではの事業の成長が求められる点もこうした売上高最大化戦略に影響する。

第三に、米国社会における要素分解主義に対する、日本社会の全体評価主義も、企業ブランド重視に貢献しているとされる（小川 1997 p. 7）。

第四の理由として、1991年の調査で18%の日本企業が自社の有力個別ブランド名を、社名変更の理由の1つとしてあげた。田中（1996 p. 229）は、こうした調査結果を踏まえて、企業ブランドと

は日本国内市場において成功し、適応してきた企業の「進化」の形であろうと述べている。とりわけ、十分な資金力がなかった企業にとっては、成功したブランドを新製品や企業名として一貫して利用することは、最もコストパフォーマンスが高かったと考えられる。

企業ブランドについて片平（1997 p. 34）は、欧米企業でも企業ブランド戦略をとって成功している企業は意外と多いとしながらも、有力な企業ブランドに限ってみると、日本企業の企業ブランド戦略とは異なっていると述べている。欧米の有力な企業ブランドの場合には、「ブランド・コンセプトの明確化と差別化」という個別ブランドとまったく同じ原理が働いている。

それに対し、日本の企業ブランドはメーカーとしての評判、知名度、信頼といったものの裏づけとしての機能を果たすのみで、企業ブランド自体では品質やコンセプトを必ずしも伝えていない。したがって、個別ブランドであれ、企業ブランドであれ、本当の意味でのブランド単位での差別化競争はなかったのではないかと述べている⁽⁷⁾。

日本の消費者はこれまでは、相対的に企業ブランドに対するロイヤルティが高かったが、今日、消費者の選択基準が変化してきており、企業名だけでは購買行動に結びつかないケースが増えている。こうした変化の中で、近年、ブランド拡張、レンジブランド化⁽⁸⁾が見直されている。しかも、従来の単なるコンセプトの共有としてのブランド拡張ではなく、ブランドの梃子（ブランド・レバレッジ）、すなわち、「ひとつのブランドのもとにまとめることにより、ここの商品の魅力を合わせたもの以上の魅力がそのブランド全体として生じる」という意味での拡張が注目されている。

また、片平（1999 p. 38-39）はアメリカ型とヨーロッパ型のブランドマネジメントは異なるとして、日本企業はむしろヨーロッパ企業に学ぶべき時期ではないかと提唱している。片平は「ブランドマネジメントはブランドマネジャーの仕事であるとする典型的なアメリカ流ブランド論は、日米欧のビジネスの現場を取材して歩いていると普遍的なものというよりは、数ある生き方のうちのひとつに過ぎないことがわかる。たとえば、ヨーロッパで支配的な「ブランド」の考え方はそれとはがらりと異なる。そこではブランドは歴史であり、組織全体の誇りである。したがって、それを管理するのは社長の仕事になる。」と述べている。こうした姿勢はブランドメッセージにも反映する。アメリカ企業のブランドメッセージは商品のベネフィットが中心であるのに対し、ヨーロッパ企業はブランドの夢であるとされる⁽⁹⁾。

6-2 P&G vs. 花王

筆者はブランドマネジメント制の日米比較ということで、P&G と花王の比較を行ってきたが、花王が戦後 P&G をはじめとする欧米企業からどのようにマーケティング技術に移転したか、その具体的方法を陸、小川（1999）に見ることができる。まず第一に、1950-60年代には P&G の視察旅行、および社史、アニュアルレポートなどの資料を用いたマーケティング技術の移転が行われた。花王では過去20年間の P&G、コルゲートのアニュアルレポート、P&G のマーケティング組織、ブランドマネジャーの採用広告などを詳細に調査した。その結果として、1967年にはマーケティング部が新設され、二人のブランドマネジャーが任命された。

その後も1969-71年には元 P&G 国際部門ファースト担当部長、ギルソン氏を招聘し、個別ブランドごとにマーケティング全般にわたるレビューを受けている。その中で、当時、日米の違いに戸惑った様子がうかがえる。たとえば、全国販売の前にテストマーケティングをすべきであると

いう P&G の考えに対して、地理的にも狭小な日本市場ではテストマーケティングの情報は即座に競合他社に伝わり、類似製品が先に全国販売されかねないとして、花王側の反論を招いた。当時の花王担当者は最大の学習ポイントとして、P&G の製品に対する強いこだわりを直に学んだことであると述べている（陸、小川 1999 p. 9）。

1978年、花王では広告代理店から中途採用者を向かえ、P&G と広告代理店との関係について学ぶと同時に、P&G の広告投入基準なども参考にした。同78年には生理用ナプキン「ロリエ」の発売に際して、P&G が試用促進目的で行う代表的なマーケティング手法である大量サンプリングを実施した。ただしその際、日本の事情に合わせて変更を加え、学校の前、駅前、街頭、宅配などの方法でサンプリングを行なった。

化粧品に関しては、P&G に先駆けて花王が市場参入を果たした。静岡でのテストマーケティングの後、1982年、「ソフィーナ」の全国販売に踏み切った。それまでも資生堂に化粧品の原料を供給していた関係で、「ソフィーナ」は自社開発による新ブランドであった。それに対し P&G の化粧品分野への参入は、1989年、ノクセル社を買収することで「カバーガール」を入手したことに始まる。1991年にはベトリックス社を買収することで、日本市場でも高い知名度と確立した販売網を保有していた「マックスファクター」を傘下に収めた。陸、小川（1999）はこの化粧品市場への参入の事例は、花王にとって P&G からの一方的な学習から、自らの創発への画期的事業であったとしている。

筆者がこれまでに行なったブランドマネジメント制の日米比較には、1931年にブランドマネジャーを最初に導入した P&G、1960年代、P&G をモデルにブランドマネジメントのための組織づくりを行なった花王、1990年にプロダクトマネジャー制からブランドマネジャー制に組織変更した日清食品の3社がある。それぞれのケースにおいて、制度導入の目的、組織原理、キャリアパス、職務、アイデア創出から市場導入までのプロセス、競争上の効果といった比較項目は、それぞれ相互依存関係があることがわかる。

ブランドマネジメント制の導入時点での各社のブランド戦略が、その後の制度のあり方に重要な影響を及ぼす。P&G では個別ブランドの長寿化を目標とする徹底した個別ブランド重視戦略、花王では新規性の高い製品の導入を目指す企業ブランドと個別ブランドの組み合わせ戦略、日清食品の場合には、新製品開発と市場への投入の加速化を最優先課題とするブランド戦略である。そうした違いはたとえば、ブランド間のカニバイゼーションに対する姿勢にも影響する。P&G ではあくまでも個別ブランドのアイデンティティを明確に差別化することでカニバイゼーションを最小化しようとする。逆に、新製品投入が最優先課題である日清食品では、自社製品同士のカニバイゼーションを危惧することなく、個別ブランドが自己主張することを奨励する。ブランド戦略の違いは、その後の組織作りの基礎を成すと同時に、結果としての競争上の効果にも影響を与える。

組織原理は日米の経営環境に大きく左右される。P&G における機能分離と集権的調整という組織原理は、アメリカの労働市場のあり方や企業買収による新規事業への参入といった慣行と密接に関連している。また、花王における機能融合と自律的調整は、花王が戦後採用した自前主義、あるいは日本の労働市場のあり方などと無関係ではない。

7 ブランドマネジメント制の課題

本稿では、ブランドマネジメント制の課題を探るために、先行研究のサーベイによって、まず、アメリカにおける当該制度の誕生から今日までの変遷、今後の方向性を概観した。さらに日本での状況を把握するために、日米の違いを明らかにし、また日本企業における現状を探った。こうした作業の過程で、効果的なブランドマネジメントを目指す組織の構築に関連する、いくつかの要因を抽出することが可能となった。以下、羅列的ではあるが、それらの要因を要約して結びに代えたい。

第一に、明確なブランド戦略を策定することが必須である。ブランド戦略の中には、戦略ブランド、シェア維持ブランド、新規ブランドなどブランドポートフォリオ、企業ブランド、事業ブランド、レンジブランド、個別ブランド、サブブランドなどブランド階層とブランド体系、などを整理し、そこからブランドマネジメントの目標および評価基準を明文化することが重要であろう。実際には、企業にとって要となる戦略ブランドほど、トップマネジメントの注目と介入的になり、マイナーなブランドほどリトルプレジデントの実現が可能であるかもしれない。そうした事態を避けるには、ブランド戦略とブランドマネジメントの目標の明確化が必須である。

第二に、ブランドマネジメント制は、当該企業の組織原理と整合的な形で導入されなければならない。国境を越えて企業活動が交錯する今日、親会社の制度をそのまま海外子会社に移転することが困難であることは誰も認める所であるが、では具体的にどのような形で制度を進化あるいは適応させることが望ましいか、慎重な検討と試行錯誤が必要である。

第三に、ブランドマネジメント制が真に効果を発揮するためには、組織文化の構成要素として従業員の間に浸透することが必要に思われる。そういう状況で初めてそれぞれの役割が認識され、共通の目的に向かって制度が動き出す。トップマネジメントのリーダーシップが求められる。

■ 注 ■

- 1 長谷川 (1999)、長谷川 (2002) および Hasegawa (2002) を参照のこと。
- 2 ブランドの階層化のひとつの効果として、ブランド機能の追加がある。ブランドの基本機能は識別、保証、意味づけの3点であるが、マーケティング上の主たる課題は「駆動因子 (driver)」として活用し、消費者の実際の購買行動を誘発することである。また消費者にとっては、ブランド「裏付・保証因子 (endorser)」の効果により、情報収集コストを削減する。個別ブランドの下位ブランドであるサブブランド、属性ブランドは、「記述因子」「修正因子」「分類因子」機能を担い、逆に上位ブランドである事業ブランド、範囲ブランドは「範囲確定因子」「分類因子」「方向付け因子」機能を果たす (青木ほか1999 pp. 15-16)。
- 3 市場環境は、意思決定環境と競争要因によって規定される。意思決定環境の決定要因として、不確実性と複雑性を用いた。前者は、製品市場の教祖独活、新製品の導入頻度、新技術の開発頻度、需要の予測可能性、参入の困難性の5つの変数から構成され、後者は、市場の多様性、技術の異質性、販促手段の多様性の3つの変数から成る。競争要因としては、価格、製品の機能・特性、ブランド・イメージ、流通支配力の4つの変数について、企業がどの程度重要と知覚しているかを用いている。
- 4 福田では説明変数の中で、市場の多様性とブランドマネジャーの設置は1%水準で有意な関係が認められた。
- 5 近年の実態調査として、『日本企業のブランドマネジメントー有力企業の実態と動向 (調査報告書)』がある。調査は2000年11月に実施され、344社 (製造業191社、非製造業153社) から回答があった。同報告書 (2001) では、製造業では、設置企業は41.9%、全ブランドはそのうち全体の20.4%、多くのブランドは9.9%、一部ブランドは11.5%であった。非製造業では、設置企業は33.1%、全ブランドはそのうち全体の13.6%、多くのブランドは2.5%、一部ブランドは15.3%であった。ブランドの階層性との関連では、現在は個別ブランド重視が過半を占めるが、将来は企業ブランド重視企業と約同等で、それぞれ3-4割と予測される。ブランド拡張は「今後取り組んで生きたい」が半数近くで、具体的な成功例は食品に多い (p. 14)。個別ブランド管理を継続しつつも、何らかの全社的なブランドマネジメントを行う組織やスタッフを設置する企業は、製造業では58.6%であった。ブランドマネジャーの業務内容は広告・販促、パッケージの企画、ブランドをつける製品範囲の検討、市場調査・消費者調査、販売計画・利益管理、ブランド名の書体・マーク・スローガンなどであった。同報告書ではブランドマネジメント組織の課題として、次の4点を指摘している (p. 22)。(1)ブランドマネジメントの目的、目標を明確にし、それに即した組織作りを進める。(2)ブランド階層やブランド体系の整理とそれに則した組織体制の再整備が必要である。(3)マネジメント対象としてのブランドの実態把握 (価値評価) とマネジメントのためのルールやガイドラインの整備を進める。(4)企業トップの積極的な関与とリーダーシップが不可欠である。
- 6 後に石井 (1999 pp. 38-66) は、類似の手法でブランド戦略と組織の対応関係を示している。ここでは技術と使用機能を分類軸として、ブランドの分類を試みている。第一に、製品指示型ブランド (特定の技術と使用機能) で、本文中の第一のタイプと共通点が多い。組織は製品マネジャーと製品事業部制の組み合わせが適している。第二に、技術横断型ブランド、P&G およ

び「植物物語」に共通するタイプであり、組織としては、ブランドマネジャーと使用機能事業部制の組み合わせが適している。第三に、使用機能横断型ブランドであるが、例としてソニーのコンピュータ、VAIO を挙げ、同一技術を共有しながら、デスクトップ、ラップトップと異なる使用機能を提供する製品を展開するものである。組織としては、ブランドマネジャーと製品・技術事業部制が適する。第四に、ブランドネクサス型ブランド。上述の「ダンヒル」「ポロ」や「無印良品」である。組織としては、製品・技術マネジャーとブランド事業部制が適する。

- 7 P&G は日本市場に適応するために、CM の最後に企業ロゴを放映することを決定した。最近では企業ロゴを入れるブランドと入れないブランドを使い分けており、個別企業と企業ブランドの効果については、単純には結論づけられないと片平は述べている (1997 p. 41)。
- 8 「植物物語」のレンジブランド化については、柴田、青木 (2000) を参照のこと。
- 9 ヨーロッパの実務家の目に映るブランドマネジャーの実態として、片平 (1999 p. 153) はネスレのエグゼクティブ・バイスプレジデント、マイケル・ギャレット氏とのインタビューを紹介している。ネスレの場合、以前はブランドにヒエラルキーがあり、ブランド担当者は下位ブランドから上位ブランドへ異動する形で昇進したが、現在では10-20年単位で同一ブランドを担当することも珍しくない。ブランドマネジャー制の弊害は担当ブランドが変わるとかならず広告宣伝とラベルを変更しようとする、ギャレット氏は指摘している。

■ 参考文献 ■

- Aaker A. D. (1996) *Building Strong Brands*, The Free Press (『ブランド優位の戦略—顧客を創造する BI の開発と実践』陶山計介、小林哲、梅本春夫、石垣智徳訳、ダイヤモンド社 1997年)
- 青木幸弘、電通ブランドプロジェクトチーム (1999) 『ブランド・ビルディングの時代—事例に学ぶブランド構築の知恵—』電通
- Berthon P., J. M. Hulbert and L. F. Pitt (1999) “Brand Management Prognostications” *Sloan Management Review*, Winter, pp.53-65
- Buell V. P. (1975) “The Changing Role of the Product Manager in Consumer Goods Companies” *Journal of Marketing*, July 1975, pp.3-11
- Decker C. L. (1998) *Winning With The P&G 99:99 Principles and Practices of PROCTER & GAMBLE'S Success*, Simon & Schuster (デッカー C. L. 『P&G のブランド戦略 スーパーカンパニーに見る99の成功法則』市橋和彦訳 ダイヤモンド社 1999年)
- Dietz S. (1973) “Get more out of your brand management” *Harvard Business Review*, July-August 1973, pp.127-136
- 福田淳児 (2001) 「ブランド／プロダクト・マネジメントに関する実態調査」『経営志林』37(4) 法政大学経営学会 pp. 111-120
- 長谷川礼 (1999) 「ブランド・マネジメント制—P&G vs. 花王—」『日本企業の建前と実態』大東文化大学経営研究所研究叢書16

- (2002) 「P&G のブランドマネジメント制に関する一考察——利益責任者としてのブランドマネジャー——」『経営論集』第3号 大東文化大学経営学会 pp. 71-84
- Hasegawa R. (2002) *The Brand Management System of Nissin Food Products*, Research Papers No. E-33, Institute of Business Research, Daito Bunka University
- 石井淳蔵 (1997) 「ブランドだけがブランドの現実を説明できる」『最新ブランド・マネジメント体系——理論から広告戦略まで——』青木幸弘、小川孔輔、亀井昭宏、田中洋編著 日経広告研究所
- (1999) 『ブランド 価値の創造』 岩波書店
- 片平秀貴 (1997) 「変わる消費者、新しいブランディング」『最新ブランド・マネジメント体系——理論から広告戦略まで——』青木幸弘、小川孔輔、亀井昭宏、田中洋編著 日経広告研究所
- (1999) 『パワーブランドの本質——企業とステークホルダーを結合させる「第五の経営資源」——』ダイヤモンド社
- 陸正、小川孔輔 (1999) 「欧米から日本へのマーケティング技術の移転：花王のケーススタディ」『グノーシス』8 法政大学産業情報センター pp. 3-26
- Low G. S. and R. A. Fullerton (1994) “Brands, Brand Management, and the Brand Management System: A Critical Historical Evaluation” *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 pp.173-190
- Morein J. A. (1975) “Shift from brand to product line marketing” *Harvard Business Review*, September-October 1975, pp.56-64
- 野中郁次郎、陸正 (1987) 『マーケティング・マネジメント組織——その革新と情報創造』誠文堂新光社
- 小川孔輔 (1994) 『ブランド戦略の実際』日本経済新聞社
- (1997) 「なぜ、いま「ブランド」なのか？」『最新ブランド・マネジメント体系——理論から広告戦略まで——』青木幸弘、小川孔輔、亀井昭宏、田中洋編著 日経広告研究所
- 柴田典子、青木幸弘 (2000) 「レンジ・ブランド化への挑戦——「植物物語」にみるカテゴリー横断型ブランド構築——」『マーケティングジャーナル』19(4) 日本マーケティング協会 pp. 73-91
- 白髭武 (1978) 『アメリカマーケティング発達史』実教出版
- 竹村正明 (2000) 「ブランドマネジメント組織は、なぜむずかしいか」『マーケティングジャーナル』19(4) 日本マーケティング協会 pp. 39-49
- 田中洋 (1996) 「ブランド形成の日米国際比較——日本のマーケティングへの一考察」『戦略的ブランド管理の展開』青木幸弘、陶山計介、田中善啓編著、中央経済社
- (1997) 「マーケティング基礎概念としてのブランド」『最新ブランド・マネジメント体系——理論から広告戦略まで——』青木幸弘、小川孔輔、亀井昭宏、田中洋編著 日経広告研究所
- 山崎康司 (1998) 『P&G に見る ECR 革命：経営改革への決断』ダイヤモンド社
- 『日本企業のブランドマネジメント——有力企業の実態と動向 (調査報告書)』(2001) 日経産業消費研究所