

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——

長谷川 礼

- 1 はじめに
- 2 P&Gのブランドマネジメント制とは—花王との比較から
 - 2-1 制度の特徴
 - 2-2 競争上の効果および問題点
- 3 利益責任者としてのブランドマネジャー—事業部制との比較から
- 4 調整者としてのブランドマネジャー—重量級プロダクトマネジャーとの対比
- 5 ブランドマネジメントチームのリーダーシップの源泉
- 6 結びにかえて

1 はじめに

近年、ブランドに関する研究が活発化している。資産としてのブランドの価値が注目される中、ブランド価値の測定方法などが研究されている¹⁾。石井（1999 p. 144）はブランド価値はブランドの売上に不可欠だけでなく、企業内のブランドマネジメントにとっても不可欠であるとし、P&G、日本リーバ、花王などは先進的なブランドマネジメントの仕組みをもつ企業であるとしている。しかしながら、その仕組み自体は十分に解明されているとはいえない。

最近発表されたブランドマネジメント制に関連する調査結果を見ると、例えば、『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』（2001年5月 日経産業消費研究所 調査報告書）では、回答を得た製造企業の合計191社のうち、繊維・化学・薬品および食品において企業ブランドより個別の製品ブランド重視の傾向が大きいことがわかる。また、全ブランド、多くのブランド、一部のブランドにブランドマネジャーを置く企業の合計は、繊維・化学・薬品業界において最も高く52%であった（図表1参照）。

この調査ではブランドマネジャーの職務内容についても質問しているが、広告・販促（77.5%）、パッケージの企画（76.3%）、ブランドをつける製品範囲の検討（73.8%）、市場調査・消費者調査（73.8%）、販売計画・利益管理（73.8%）、ブランドロゴ・マーク・スローガン（70.0%）などが挙げられている（上記191社のうち全ブランド、多くのブランド、一部のブランドに置くと回答した80社の複数回答）。

図表1 ブランドマネジメント制に関する調査結果

問 企業ブランドと製品ブランドのどちらを消費者に訴求していますか。

		企業ブランド重視	製品ブランド重視	同じくらい	その他
	社数	%	%	%	%
全体	191	29.3	51.8	18.8	0.0
食品	82	30.5	52.4	17.1	0.0
繊維・化学・薬品	50	18.0	68.0	14.0	0.0
機械・電気・自動車	37	32.4	43.2	24.3	0.0
その他製造業	22	45.5	27.3	27.3	0.0

問 製品ブランドごとの管理のために、専門の担当者（ブランドマネジャー）を置いていますか。

		全ブランド	多くのブランド	一部のブランド	置いていない
	社数	%	%	%	%
全体	191	20.4	9.9	11.5	57.1
食品	82	19.5	12.2	12.2	54.9
繊維・化学・薬品	50	30.0	10.0	12.0	46.0
機械・電気・自動車	37	16.2	10.8	16.2	56.8
その他製造業	22	9.1	0.0	0.0	90.9

資料：『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』日経産業消費研究所（2001年5月）

また、組織構造の問題としては、例えば日清食品では、1990年にカテゴリー単位のプロダクトマネジャー制からブランド単位のブランドマネジャー制に移行、そのことが後の成功の一因であったといわれている²⁾。

しかしながら、ブランドマネジメント制が実際にはどのような組織構造に組み込まれているのか、どのように運用されているのか、実際に成果、例えば上述のブランド価値などにどの程度直接的・間接的に影響するのかなど、解明されていない点が多い³⁾。これらの諸点の解明には個別企業の事例研究を積み上げることが必要であるが、本稿ではそうした研究に対する予備的考察として、世界で最初に個別ブランド担当のブランドマネジャーを配置したといわれる、P&Gの制度を特に利益責任という観点から検討したい。

本稿ではまず花王と比較することで、P&Gのブランドマネジメント制の特徴を浮き彫りにする。次に成果との関連において重要な要因である利益責任単位という観点から事業部制との比較、さらに機能統合あるいは機能間調整という観点から重量級プロダクトマネジャー制との比較を行いたい。その結果、P&Gのブランドマネジメント制においては、職務上の重要性に対して、職位が相対的に低いという職務と職位のレベルが乖離した状況にブランドマネジャーが置かれていることが明らかにされる。両者の乖離を埋めるためにリーダーシップがP&Gにおいては非常に重視される。最後に、P&Gにおけるブランドマネジメントチームのリーダーシップの源泉を探る。

2 P&Gのブランドマネジメント制とは一花王との比較から

2-1 制度の特徴

花王とP&Gのブランドマネジメント制をまとめたものが図表2である⁴⁾。まず、ブランドマネジメント制の導入についてであるが、P&Gの場合には1930年代、当初唯一の石鹸のブランドであったアイボリーに対して、競合他社の新製品導入という流れの中、キャメイブランドの石鹸を発売したことが直接の動機であるといわれる⁵⁾。アイボリーとキャメイという訴求ポイントの異なる石鹸を自社でそろえることが必要となり、消費者にとっては競合する複数ブランドの効率的な管理法として導入された。

それに対し、花王では1967年、マーケティング部の設置に伴い、P&Gに倣ってブランドマネジャーが置かれ、同時にさまざまなマーケティング手法が導入された。当初、ワンマネジャーワンブランドでスタートしたが、その後、カテゴリー単位の管理や新商品開発へのブランドマネジャーの参画などに関して制度的に幾度も組織変更を行ってきた⁶⁾。

次に組織原理については、P&Gでは基本的には職能別組織であり、職能横断的な人事異動はない。研究開発、購買、製造、販売などの各部門は組織上並列の関係にあり、同様に並列の関係で宣伝部門が置かれている。ブランドマネジメントチームは宣伝部門の最小構成単位である。ブランドマネジメントチームは機能間の知識の統合と調整を集権的に行っている。組織上、並列な関係にある部門でいかにして集権的なコントロールが可能であるかは、次の事業部制との比較の際に触れたい。

それに対して花王の場合は、しばしば生態機能的組織あるいは文鎮型組織と表現される⁷⁾。生態機能的組織とは生物にたとえていうと傷が自然治癒するように、上からの指示を待たずにそれぞれの現場で自発的に問題解決にあたる組織をさす。また文鎮型組織とはトップを除いて全員がフラットな組織をさす。頻繁なジョブローテーション、大部屋方式、兼任制⁸⁾などといった仕組みにより、生態機能的組織作りを目指してきた。

次に、ブランドマネジャーに関連するキャリアパスとそれぞれの段階における職務であるが、P&Gでは明確なキャリアパスが規定されている。ブランド部門は基本的に文系出身者が占める。各ブランドチームは3-4人で構成されているが、入社時のエントリーレベルはブランドアシスタントと呼ばれ、主にプロモーションやパッケージングを担当する。次のレベルであるアシスタントブランドマネジャーに昇進する直前に、販売部門にて半年ほどのセールストレーニングを受ける。通常、昇進の際に別のブランドチームに異動する。アシスタントブランドマネジャーはTVCMの時間帯の決定、コピーのメインメッセージの開発、ブランドマネジャーが行う次年度計画・予算策定の補佐などを職務とする。ブランドマネジャーに昇進する際に再度別のブランドチームに異動する。

P&Gのブランドマネジャーは、3年前後で担当ブランドが変わることが多いため、その在任期

図表2 P&Gと花王のブランドマネジメント制の比較

	P&G	花 王
ブランドマネジメント制の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・1931年、アイボリーとキャメイの間で、ワンマネジャー・ワンブランド制導入 ・社内で競合ブランド化 	<ul style="list-style-type: none"> ・1967年、マーケティング部の設置 ・同時に、個別ブランド管理のためのブランドマネジャー配置 ・マーケティング手法の導入
組織原理	<ul style="list-style-type: none"> ・機能別組織による専門化 ・ブランドマネジメントチームによる集権的調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・機能融合（兼任制、頻繁なジョブローテーション） ・自律的調整（丸田氏の生態機能的組織構想）
キャリア・パス	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランドアシスタント、アシスタントブランドマネジャーを経て、入社3-5年でブランドマネジャーに、その間に営業部にて半年ほどのセールストレーニング ・ブランドマネジャー経験者が歴代CEOに就任 	<ul style="list-style-type: none"> ・規定のパスはない ・販売経験など数年積んだ比較的若いマネジャーがブランドマネジャーに（現在はプロダクトマネジャーと呼ばれ、複数ブランドを担当する）
職務	<ul style="list-style-type: none"> ・リニューアルのための製品コンセプト開発 ・TVCM、パッケージ作成 ・価格設定 ・テスト販売 ・サンプリング ・消費者キャンペーン ・次年度計画予算策定 ・利益責任単位 ・部下の能力開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・新製品の計画に参画 ・既存商品廃品化の検討に参加 ・既存商品の改良計画、特に消費者調査データに基づく提案 ・宣伝・広告 ・利益管理はカテゴリー単位で
アイデア創出から市場導入までのプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・段階的なスクリーニングプロセス ・スクリーニングの対象となる既存製品リニューアルのアイデアは、広告代理店との共同作業により開発、社内的にはブランドチームから発信 ・消費者テストおよび各機能部門によるスクリーニング ・提案はブランドチームを唯一の窓口として最終意思決定者に提出され、承認 ・最終的にはテストマーケットでのスクリーニング 	<ul style="list-style-type: none"> ・アイデア創出の比較的初期段階から、研究開発部門、マーケティング部門の担当者（特に商品開発部）によるリファイニングプロセス ・必要に応じて社内から最適な人材が随時プロジェクトに参加 ・基本的には既存ブランドの改良であれ、新製品の開発であれ、同様のプロセス ・内部開発の重視
競争上の効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランドマネジャーが定期的に異動することで新たな視点から発案 ・個別ブランドの長寿化 ・カニバリゼーションの最小化 ・他社のブランド買収、ブランド単位の売却を含むより高次のブランド戦略との補完性 	<ul style="list-style-type: none"> ・カテゴリー単位の業績管理とブランド・ポートフォリオ ・企業ブランドの活用（企業ブランドと個別ブランドの組み合わせ） ・内部技術利用の新製品開発という制約下での優位性
問題点	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランドマネジャーに最高の英知が集結することが条件、エリート集団 ・ブランドマネジャーの仕事のルーティン化 ・ブランドマネジャーの定期的異動によるブランドアイデンティティの非連続性 	<ul style="list-style-type: none"> ・国際移転の難しさ（企業ブランドの活用） （内部開発のメカニズム）

間中に担当製品のリニューアルを成功裡に遂行することが、ブランドマネジャーとしての高い評価につながる。短期間で担当ブランドマネジャーが変わることには長短両面の効果が考えられるが、長所としてはそれにより新鮮な視点を維持することができる点がある。ただし、長期的に統一のブランドエクイティを構築するためにはマイナスであるという指摘もある（アーカー 1997 p.453-454）。ブランドマネジャーの職務には、リニューアルのための製品コンセプト開発、TVCM作成、年間計画予算策定のほかに、部下の「ブランドマン」としての能力開発も職務として課せられている。重要な点はブランドマネジメントチームが利益責任単位となっていることである。この点については、事業部制との比較の際に詳しく論じる。

花王の場合、販社でのエリアマーケティングなど数年経験した比較的若いマネジャーがブランドマネジャーになるケースが少なくない。90年代に入ってから、ブランドマネジャーという名称は廃止されチーフマーケターと呼ばれたが、1998年を境にプロダクトマネジャーと呼ばれており、いずれにしても基本的に複数のブランドを担当している。商品開発部という部門が開発の面ではプロダクトマネジャーに優先する。担当ブランドのリニューアル、担当ブランドの廃品化などの検討会議にも参加する。利益管理はあくまでもプロダクトマネジャーがカテゴリー単位で行う。P&Gでは、まったくの新商品・新ブランドの導入や廃品化の検討には、既存のブランドマネジャーは参加しないため⁹⁾、ブランドマネジャーは担当ブランドのリニューアルのみに集中することができる。

次に製品コンセプトの開発から始まり、実際にリニューアル製品として市場に導入されるまでのプロセスについて概観すると、P&Gではリニューアルに必要な製品コンセプトをはじめ、さまざまなマーケティングプランはブランドマネジャー、アシスタントブランドマネジャーおよび当該ブランド専属の広告代理店の担当チームとの間で検討され、まずいくつかの代替案が策定される。社内的にはブランドマネジメントチームがそれらを提案していく。

研究所において技術的な実現可能性を検討する一方、各種の消費者テストを行いそのコンセプトの有効性を調査する。そのような形で代替案がスクリーニングにかけられ、最終的に有力なプランが決定される。そのプランはその他の関連する機能部門に提示され、効率性を加味した上での実施案がそれぞれの機能部門から提案される。それらの提案が統合され、すべての潜在的な問題点がクリアされると、ブランドマネジャーからトップマネジメントに提出される。ひとたび承認されると再びブランドマネジメントチームから具体的な作業開始の指示が各部門に出される。最終的にはエリア限定のテストマーケティングが一定期間行われ、その業績によって全国展開するか否かの決定が下される。

花王では初期の段階からマーケティング部門に設置される商品開発部と研究開発部門が一体となって、新製品開発あるいは既存製品のリニューアルに取り組んでいく。必要に応じて、随時社内の最適と目される人材が短期的にプロジェクトに加わり、革新的なアイデアを提案する。このようなプロセスは花王の内部技術を利用した新製品開発という方針の下で効果的である¹⁰⁾。

2-2 競争上の効果および問題点

次に競争上の効果ということであるが、花王の場合の競争上の効果としては、P&Gとは対照的にカテゴリーごとの業績管理を行い、カテゴリー内での自社ブランドのポートフォリオという考えを重視する点である（石井 1999 pp.145-146）。また、内部技術を利用した製品開発という基本方針を効率的に実現するために、機能融合を積極的に進め、企業買収あるいはブランド単位の売買といった商慣行がなかった日本市場において高い業績を維持してきた。

それに対しP&Gの場合、既述のようにブランドマネジメントチームのメンバーは職位が上昇するたびに担当ブランドが変わり、またブランドマネジャーも3年前後で担当ブランドが変更になる。そうした宣伝部門における定期的なブランド間の人材異動は、新鮮な発想を常に維持するための工夫といえよう。その結果が市場で好意的に評価されれば、個別ブランドの長寿化を実現することができる。

また、企業内に複数の競合ブランドを保有する場合、カニバライゼーションの最小化が重要な課題である。ワンブランド・ワンマネジャー制の下、各ブランドごとにそれまでの当該ブランドの歴史をふまえて、独自の製品コンセプト、消費者への訴求ポイントを追求し、カニバライゼーションの最小化を達成してきた。

既存ブランドの競争力の強化あるいは維持は、P&Gのブランドマネジメント制の競争上の効果として捉えられるが、企業全体としての競争力を検討するためには、より高次のブランド戦略、すなわち新ブランドの導入、あるいは新カテゴリーへの参入、既存ブランドの廃品、そのための手段としての他社ブランドの買収、あるいはブランド単位の売却などを含む全社的ブランド戦略による補完が必要である。

最後にP&Gのブランドマネジメント制の問題点について検討したい。実際にブランドマネジメント制が強みを発揮するためには、制度的にブランドマネジャーがトップマネジメントに対し提案する権限をもつ唯一の結節点であり、かつブランドマネジメントチームのメンバー自身は広範囲にわたり専門的な知識を有しているわけではないため、内外の利用可能な最大限の英知がブランドマネジメントチームの下に集結し統合されることが必要条件である。そのことなくして最善のプランは策定され得ない¹¹⁾。そのため組織的にブランドマネジメントチームがリーダーシップを発揮できるようなサポート体制が必要であるが、その点については最後に触れたい。

もう一点は制度として歴史を積み、社内的に成果を認知され、確立されているがゆえの弊害であるが、ブランドマネジャーの仕事のルーティン化について、簡単に述べたい。P&Gにおける基本的なマーケティングツールは、TVを中心とする宣伝広告（記憶効果）、価格政策、大規模なサンプル配布（経験効果）、テスト・マーケティングである（鈴木 1996 pp.37-42）。これら基本ツールに共通する特徴として、比較的効果が測定しやすい、大規模に実施するため資金力が必要である点などがある。

効果が測定しやすく、過去の実績に関するデータが蓄積・共有されるため、結果的に上述のツールの利用へと発想が傾斜しがちになる。また、さまざまな消費者調査のデータを社内で優先

的に利用し、データに基づく論理的結論が求められるため、ブランドマネジャーの仕事がルーティン化する傾向があることは否定できない。本来は論理的思考回路とデータを活用して、創造的な解決策を提示することが求められるのであるが、実際には過去に実績が認められたツールに帰着することが多くなる。

3 利益責任者としてのブランドマネジャー—事業部制との比較から

花王のブランドマネジメントにおける機能融合、自律的調整に対し、P&Gでは機能分化とブランドマネジャーによる集権的調整が特徴であることがわかった。P&Gではブランドマネジャーが利益責任者として、直属の下部組織ではない各機能部門からベストソリューションを引き出し、調整統合することが肝要である。以下では、ブランドマネジャーがどのような方法でそのことを可能にするか、そのメカニズムを事業部制組織と比較することで明らかにしたい。

まず占部（1994 p. 208）によると、事業部制組織は「独自の製品または独自の市場をもち、独自の利益責任をもつ自立的な経営単位としての製品別や地域別に事業部に分割して、これに対して大幅な分権化を行なう…」と規定される。さらに、「事業部は、独自の利益責任単位である。…事業部長はその担当事業部の利益に対して、トップ・マネジメントに対して直接の責任を負う。したがって、事業部の利益責任を効果的に遂行するに必要なすべての職能、すなわち、生産、営業、管理、製品開発などの各職能が事業部長のもとに統合化される。事業部長は、会社の組織構造の中で、企業的経営者として、重要な決定中心点をなしてくるのである（占部 1994 pp.217-218）。」

ここでP&Gとの比較上重要なポイントとして、各事業部は正式な命令系統で結ばれた下部組織として生産、販売、開発機能部門を有しており、自己完結した組織単位である。各機能部門は利益責任単位としての運命共同体の構成員である。したがって、各機能部門から提案されるアイデアは、運命共同体の一員として事業部全体を視野に入れた全体最適な解であると考えられる（以下、全体とは利益責任単位をさす）。すなわち組織構造自体が各機能部門の能力を最大限引き出し、全体として最適な解に達成することを保証するメカニズムとして機能しているといえよう。結果的に事業部制組織においては、企業の構成単位は事業部であり、企業は事業部の集合体として捉えられる（図表3参照）。

それに対し、P&Gは基本的に機能別組織であるため、生産、販売、開発部門はそれぞれ独立したスペシャリストの集団であり、組織構造上は宣伝部門も同様に一機能部門に過ぎない。宣伝部門の最小構成単位であるブランドマネジメントチームは、下部組織としていわゆる製造、販売、開発の機能は保有していない。しかしながら、企業を利益責任単位の集合体として捉えるなら、事業部制組織は事業部の集合体であり、P&Gはブランドマネジメントチームの集合体といった組織イメージとして捉えられるであろう。

では次に、製造、販売、開発の各機能を直属の命令系統下にもたないブランドマネジメント

図表3 P&Gのブランドマネジメント制と事業部制の比較

	P&Gのブランドマネジメント制	事業部制
正式な組織構造	機能別組織	事業部制組織
組織構成	機能部門の集合体	事業部の集合体
利益責任単位の集合体としての組織イメージ	ブランドチームの集合体	事業部の集合体
組織構成と組織イメージ	不一致	一致
機能部門の役割	機能部門ごとの部分最適解を提示	事業部全体にとっての全体最適解の提案

チームが、いかにして利益管理単位として職務を遂行できるか、そのメカニズムを探りたい。

ブランドマネジメントチームは利益責任単位として年間計画を立案し、それに沿って担当ブランドのリニューアルやさまざまな消費者プロモーション企画などを企業内部で提案していく。各機能部門との関係において重要な点は、①各機能部門から部門ごとの部分最適解が提示されること、②部分最適な部門解を持ち寄り、当該ブランドとしての全体最適解に到達することの2点が必要である。まず第一点については、ブランドマネジメントチームは部門の最適解の基準となる初期目標を設定して各機能部門の担当者に提示する。次に第二点目と関連するが、ブランドマネジメントチームを中心にして、目標と各部門の最適解の擦りあわせを行う。実際には、各部門との個別折衝および関係部門の担当者が一同に会して行われる合同ミーティングの場で調整されていく。その際には、全体最適に到達するためのボトルネックを明らかにし、関連部門に対し次善の解を求める。場合によっては、目標自体の見直しの可能性も含めて調整する。

以上のプロセスを経て決定された計画、最終計画案はブランドマネジャーによってトップマネジメントに提出される。ひとたび承認が得られれば、ブランドマネジャーは各機能部門に対して実行の指示をする。こうしたプロセスは担当ブランドのリニューアル、あるいは消費者プロモーション、テスト販売など、さまざまな活動について基本的に同一である¹²⁾。

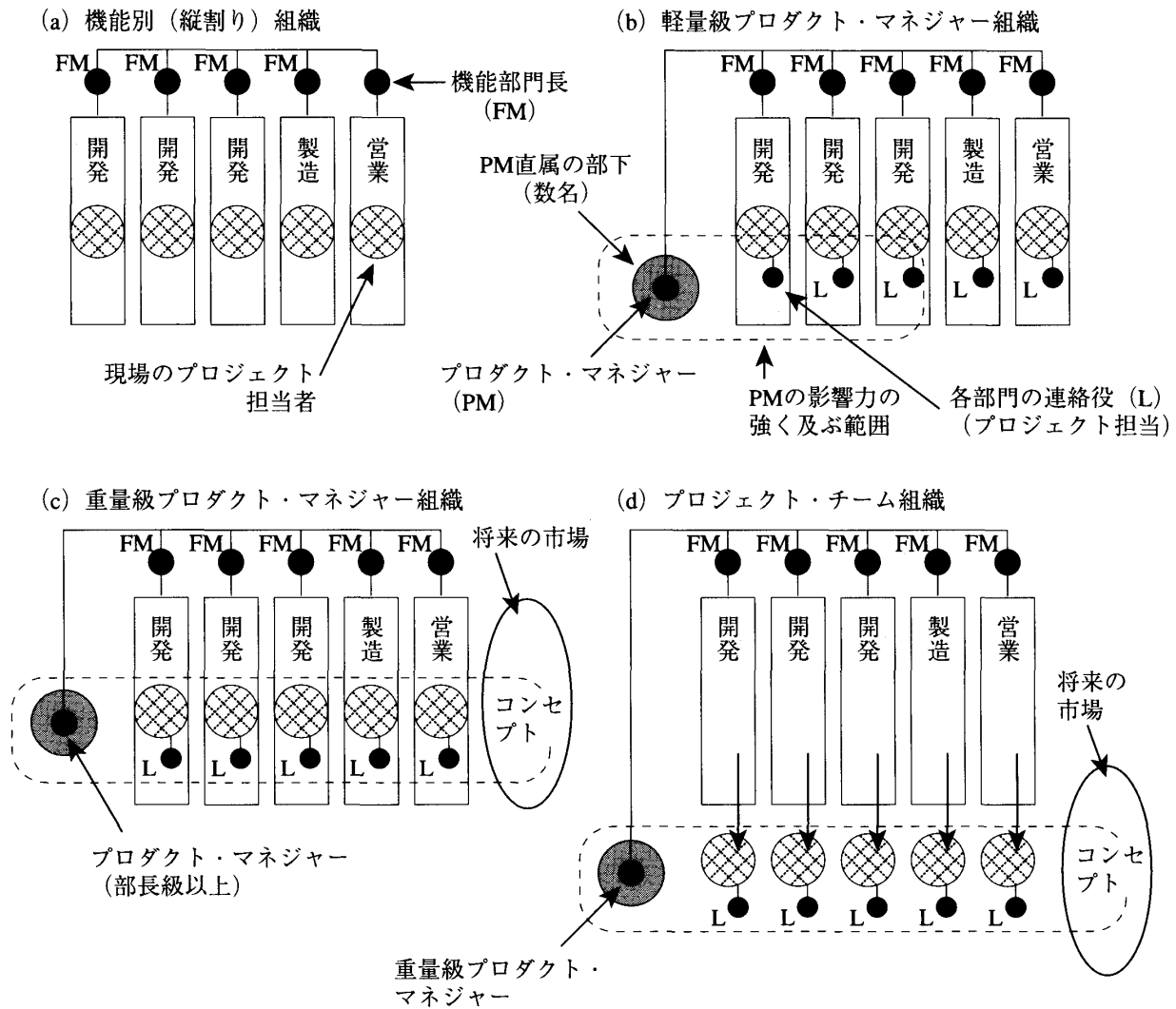
4 調整者としてのブランドマネジャー—重量級プロダクトマネジャーとの対比

石井(1999 p.53)によれば、P&Gのブランドマネジメントの特徴は、ある使用機能カテゴリー内に限定された複数ブランドのマネジメントである。同様に例えばトヨタは「クラウン、マークII、コロナ、カローラ等、乗用車・セダンという使用機能カテゴリーの中に多数のブランドをもっている。……(特定の)製品カテゴリーからはみ出ることはない点、技術はかわってもブランド名はかわらないという点で、洗濯用洗剤と乗用車のブランドマネジメントは同じタイプである」と述べている。

トヨタのブランドマネジメントの中心は、重量級プロダクトマネジャー制である。80年代の日本の自動車メーカーにおける製品開発プロセスの詳細な研究の結果、重量級プロダクトマネ

ジャー組織という概念が提示された（藤本 1997）。それは3つの組織変数（専門化，内的統合，外的統合）と3つの成果変数（開発期間，開発生産性，総合商品力）の間の相関関係の検証から導出された。内的統合を達成するのは各モデルごとに機能部門間の統合を司るプロジェクト・コーディネーターであり，外的統合は製品コンセプトを媒介にして開発組織と将来の顧客を結ぶコンセプト・チャンピオンにより遂行される。

図表4 開発組織の4つのモデル



（資料）（藤本 1997 p. 261）

重量級プロダクトマネジャーは強力な内的統合機能と外的統合機能を同時に達成する製品別開発リーダーをさす（藤本 1997 p. 260）。組織構造上は図表4に示すように，重量級プロダクトマネジャー組織あるいはプロジェクト・チーム組織が該当するが，P&Gのブランドマネジメント制と同様，重量級プロダクトマネジャーは各機能部門とは並列な関係にあり，両者の比較は示唆に富む。重量級プロダクトマネジャーは行動面・能力面において以下の特徴をもつ（藤本 1997

p. 296)。

- ・開発のみならず、生産や販売も含む広範な分野の調整の責任をもつ。
- ・コンセプトから市場までのプロジェクト全期間の調整の責任をもつ。
- ・機能部門間の調整のみならず、コンセプト創造やコンセプト擁護の責任をもつ。
- ・製品コンセプトが正確かつ確実に自動車の技術的細部に翻訳されるように、中間段階の基本設計にも責任をもつ。
- ・作業実務担当のデザイナーやエンジニアとリエゾンを通じての間接的な結びつきのみならず、直接的かつ頻繁な接触を保つ。
- ・マーケティング部門が行う通常の市場調査に加え、独自の市場調査を行う。
- ・各担当者と効果的なコミュニケーションを図るために多分野の知識や言語に通じている。
- ・単なる中立的なレフリーや受動的なコンフリクト対策係ではない。
- ・将来市場に対する予測、創造力をもつ必要がある。
- ・社内を歩きまわって製品コンセプトを説いて回ることに時間を費やす。
- ・ほとんどが特定分野の製品エンジニア出身であるが、自動車全体あるいは生産技術に関しても広範な知識をもっている。

P&Gのブランドマネジメント制と比較すると、両者は重量級プロダクトマネジャーあるいはブランドマネジャーを中心として各機能部門の専門性が統合されるという点においては共通である。しかしながら、自動車産業における重量級プロダクトマネジャーの行動、能力をみると、多くはエンジニア出身者であり、開発の各段階でマネジャー自身が深く内容に関与しており、マネジャー自身が求心力を発揮して、専門機能の統合を図っていることがわかる。職位としては部長級以上の人材ということで、社内的にかなり影響力を行使できる地位にある。これらの点は、P&Gのブランドマネジャーおよびブランドマネジメントチームとの決定的な相違点である。

P&Gの場合には入社時点からブランドマネジメントチームに配属され、他部門の専門的知識に関してはon-the-jobで学習していかなければならない。そのような状況の中で、他部門の古参のスペシャリストたちに対してさまざまな発言をしていくことが求められ、彼らから解決策、代替案などを導き出すことが職務として課せられている。藤本らの調査によれば（藤本 1997 p. 263）、自動車産業においてさえも、80年代多くの自動車メーカーがプロダクトマネジャー制を導入していながら、重量級と呼べる企業は少数であり、他の多くは受け身的な調整役であり、責任範囲も狭い軽量級プロダクトマネジャーであった¹³⁾。

しかしながらまた一方で、P&Gのブランドマネジャーの職務が単なる受け身的な調整役のそれとは異なるのは、ブランドマネジャーが利益責任者であることと同時に、P&G社内において中核となる外的統合者である点を看過できない。すなわち、ブランドマネジャーは社内的には唯一、製品コンセプトを開発・提示できるポジションにあり、企業と顧客の接点となる強力な製品コンセプト、魅力ある製品コンセプトを社内で提示することが、ブランドマネジャーが内的統合と外的統合を同時に達成する手段のひとつである。

P&Gにおけるブランドマネジャー、ブランドマネジメントチームのメンバーは、組織構造上は比較的低位に位置するにもかかわらず、職位とは不相応な重要な職務を負っている。両者のギャップを埋めるべく、若手のブランドマネジメントチームがリーダーシップを発揮できるような何らかのメカニズムを導入することが、P&Gのブランドマネジメント制を成功に導く必要条件であるといえる。

5 ブランドマネジメントチームのリーダーシップの源泉

これまで見てきたように、P&Gにおけるブランドマネジメント制が成果をあげるためには、ブランドマネジメントチームのメンバーが社内でリーダーシップを発揮することが求められる。本節ではそのためのメカニズムについて検討する。以下では、(1)ブランドマネジメントチームがリーダーシップを発揮することをサポートする組織風土、(2)ブランドマネジャーのインセンティブの高揚、(3)外部労働市場との関係の3点に大別することで整理したい。

第一に組織風土であるが、限定された使用機能カテゴリー内で複数ブランドを管理する必要のある日用雑貨メーカーにとっては、各ブランドの製品コンセプトの明確な差別化が最重要課題である。ブランドマネジャーは強力な製品コンセプトを開発するために、外部の広告代理店の経営資源を活用する。外部の優れた知識を活用し、内部的にはブランドマネジャー自身がコンセプト・チャンピオン、すなわち消費者と企業を結ぶ外部統合者になることができる。

またブランドマネジメントの重要性は、1930年代以降、すべてのCEOがブランドマネジャー経験者であることで社内的にゆるぎないものとなっている。その結果、事実上ブランドマネジメントチームはP&G社内におけるエリート集団として自他ともに認知されている。

次にブランドマネジャーのインセンティブの問題であるが、①大幅な権限委譲を受けていること、②ワンマネジャー・ワンブランド制により成果の把握が比較的容易なこと、③短期間で成果が評価されること、④昇進の可能性を含め高い報酬が保証されることなどがインセンティブの高揚に貢献している。

第三に外部労働市場との関連であるが、採用に関して教育歴、職歴、過去の実績を考慮するのみならず、外交的性格であるか、論理的説得的なコミュニケーションができるかなどといった項目も厳格に評価する。こうした性格上の特質がリーダーシップの発揮に影響すると考えられている。また、P&Gのブランドマネジメント制が高い評判を獲得することで、P&Gでのブランドマネジャー経験は外部労働市場でその経歴を高く評価される。すなわち、昇進の可能性といった内部オプションのみならず、労働市場での高い評価といった外部オプションの魅力度も同時に高めることが、ブランドマネジャーのインセンティブをさらに向上させることにつながる。

6 結びにかえて

以上、ブランドマネジメント制はP&Gの組織の根幹を成す制度であるが、近年流通部門における変革がめざましく、ブランドマネジャーの職務に対しても無関係とはいえない。最後に近年のP&Gにおける流通改革、ECR (Efficient Consumer Response) の進展が、ブランドマネジメント制に対してどのような影響を与えているかについて付言したい。

米国の日用雑貨業界ではメーカーと小売業者が一体となって急速にECR活動を推進している。P&Gはその先駆的企業であり、積極的にさまざまな実験に取り組み、業界をリードしてきている¹⁴⁾。P&Gでは従来は流通業者に対する各種レポート、アローワンス、支援活動などの販促プロモーションも、ブランドマネジメントチームの権限下に置かれていた。しかしながらECRの導入に伴って、流通業者に対する従来の販促プロモーションは廃止され、価格体系そのものの見直しが行われた。そのためブランドマネジャーは流通対策により一時的に業績を引き上げるといった政策はとれなくなり、より本来の職務である消費者対象のマーケティングで成果をあげることが期待されている¹⁵⁾。

以上検討してきたP&Gのブランドマネジメント制は、企業内にエリート集団の存在を認めること、あるいは成果主義的報酬制度を受け入れることなどを前提として、比較的若いブランドマネジャーがリーダーシップを発揮することができるような組織風土の中で形成された制度である。すなわち、欧米の文化的背景と結びついて発展してきた可能性があり、日本企業にそのままの形で導入することには困難が予想される。日本企業あるいは在日外資系企業においても、何らかのブランドマネジメントの制度を取り入れている企業は少なくなく、今後の研究課題として、日本におけるブランドマネジメント制の実態を明らかにしていきたい。

注

- 1) 例えば、インターブランド社のブランドパワー測定基準として、ブランドの重さ(特定製品カテゴリーあるいは市場における支配力・影響力)、ブランドの拡張力、ブランドの広さ(年齢の広がり、消費者のタイプ、国際的なアピール度など)、ブランドの深さ(顧客のそのブランドへのこだわり度、親密性、ロイヤリティ)をあげている(石井 1999 p.142)。
- 2) 日清食品のブランドマネジメントについて、1976年にスタートしたプロダクトマネジャー制が個別ブランド単位の利益管理に移行した理由として、プロダクトマネジャーはカテゴリー内のトップシェアのブランドを擁護する消極的マーケティングに陥りやすい、新製品も開発しにくく、ひいてはトップシェアのブランドさえ傷つける可能性があるなどが挙げられている。ブランドマネジャーの最重要職務は新製品の開発とされる(鳥居 1999 pp.196-199)。
- 3) 積極的に研究対象とされてこなかった理由としては、一つには、おそらくブランドマネジャーはその影響力とは異なり、公式の組織構造上はそれほどトップの重要な地位に位置するとは言えない。また第二に、日本企業のブランドマネジャーの多くは、担当する職務の重要性という観点から比較すると、P&Gにおける場合より低いことが考えられる。
- 4) 以下、P&Gと花王のブランドマネジメント制の比較は、長谷川(1999)をベースにまとめたもの

である。

- 5) 実務家の観点からP&Gのブランドマネジメント制を紹介する著書として、『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』（デッカー 1999）がある。
- 6) 花王史100年によると、60年代後半からは、新製品の開発、ファミリーブランド製品の導入が活発化した時期であり、増大する製品の効率的な管理方法との関連でブランドマネジメント制を含む組織変更をたびたび行った（花王史100年 1993 pp.391-400 pp.422-427）。
- 7) 佐川（1992）は新しい組織の原則として、情報公開の原則、情報直結の原則、ホロニック組織の原則、小集団の原則の4点を指摘している。内容的には、生態機能的組織および文鎮型組織と軌を一にするものである。
- 8) 最近では責任の所在が不明確になる傾向があるという理由で、兼任制を廃止する方向にあるといわれる。
- 9) デッカー（1999 p.52）によると、P&Gでは新製品導入に関しては、製品化のめどがついてからブランドマネジャーが任命され、消費者向けの訴求ポイントを中心とする製品コンセプトの開発段階に入る。
- 10) 1987年に発売された花王のコンパクト型バイオ洗剤といわれる「アタック」の開発プロセスを見ると、それまで独立で内部で研究が行われていたアルカリ酵素技術と濃縮化技術がきっかけとなり、しだいにマーケティング、営業、生産部門を巻き込み、最終的に全社的な運動として、アタックの開発に取り組んでいった様子がわかる（福嶋 1998）。
- 11) デッカー（1999 p.52）は「ブランドマネジャーとしての成功は、他部門のメンバーから担当ブランドに対する関心と資源をどれだけ効果的に引き出せるかといった、個々人の能力に依存する。」と述べている。こうした能力は入社直後効果的に発揮するのは容易ではない。例えばパッケージングや消費者プロモーションを担当するブランドアシスタントは、通常新入社員であることが多いが、社内の他部門の専門家の意見を取り入れることが職務遂行上の必須条件である。しかしながら、同時に限定された範囲とはいえ責任者として行動することも要求される。新入社員として、個別の専門能力に優れた部門の集権的な調整者として活動することは、それほど容易ではない。
- 12) 以上概観したプロセスでは、ブランドマネジメントチームが正式な下部組織ではない各機能部門からの部門解が、少なくとも部門にとっての部分最適な解であるためには、一つには初期の目標値のレベルが重要と思われる。目標が高すぎても、低すぎても、最適な解は得られない可能性がある。また、各機能部門の担当者が最適な解を提案したり、あるいはその後の調整のプロセスに協力する度合いは、各機能部門内におけるインセンティブ制度の在り方にも依存するであろう。さらには、ブランドマネジャーと機能部門担当者との人的関係にも多少は影響されるかもしれない。
- 13) ここでの日本企業の調査では、重量級プロダクトマネジャー制の方が、軽量級マネジャー制の組織に比べ、高い成果を達成したとされる。ただし同様に藤本によれば、高級車メーカーに関しては、重量級プロダクトマネジャー制ではなく、内的・外的統合者が強力でない機能別組織の方が高い製品統合性が達成された（藤本 1997 pp.261-262）。
- 14) P&GのECR活動については、山崎（1999）に詳しい。
- 15) 山崎（1998 pp.100-101）によれば、「販売・流通を中心にした改革は、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。」

参考文献

- Aaker D. A. (1996) "Building Strong Brands" The Free Press. (アーカー D. A. (1997) 『ブランド優位の戦略』陶山計介, 小林哲, 梅本春夫, 石垣智徳訳 ダイアモンド社)

- 石井淳蔵（1999）『ブランド 価値の創造』岩波書店。
- 佐川幸三郎（1992）『新しいマーケティングの実践』プレジデント社。
- 鈴木豊（1996）『P&Gのバリュー・マーケティング』オーエス出版。
- 鳥居直隆（1999）「日本発の超ロングセラー・ブランドー日清カップヌードルの誕生」『マーケティング革新の時代3 ブランド構築』嶋口充輝，竹内弘高，片平英貴，石井淳蔵編 有斐閣。
- 長谷川礼（1999）「ブランド・マネジメント制ーP&G vs. 花王ー」『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。
- 福嶋路（1998）「成熟市場におけるイノベーションー花王「アタック」の開発」『日本企業の経営行動3 イノベーションと技術蓄積』伊丹敬之，加護野忠男，宮本又郎，米倉誠一郎編 有斐閣。
- 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)
- 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論 トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣。
- 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。
- 由井常彦，工藤章，武田晴人（1993）『花王史100年（1890ー1990）』花王株式会社。