

經濟論叢

第168卷 第5・6号

日本の地価と設備投資（1）……………	古川 頭 1
金融統合と権力……………	林 秉 俊 1
金融統合と権力……………	本山 美 彦 22
動員と開発：20世紀の東アジア……………	朴 燮 43
環境マネジメントシステムと組織学習……………	在 間 敬 子 61
花王におけるブランド管理 組織の展開（1）……………	安 賢 貞 80
国鉄における労使関係と 団体交渉に関する考察……………	張 秋 蘭 94
グローバル・スタンダードと アメリカの標準化政策……………	田 村 考 司 117

經濟論叢 第167卷・第168卷 総目録

平成13年11・12月

京 都 大 学 經 濟 學 會

花王におけるブランド管理組織の展開（1）*

安 賢 貞

I 研究対象と課題

本稿は、花王株式会社（以下、花王と略す）を事例に、日本企業におけるブランド・マネージャー制を中心としたブランド管理組織の歴史的展開およびその特徴を明らかにすることを目的とする。

アーカーが『ブランド・エクイティ戦略』¹⁾においてブランドを企業の重要な資産として位置づけて以来、ブランドに対する関心が高まってきた。ブランドは従来、広告・プロモーションとの関連で戦術的位置づけしか与えられてこなかった。同書は、従来の位置づけとは異なって、ブランドをマーケティングまたは経営全般に関わる戦略的・長期的投資の対象として概念化したものであった。当然ながら、その後、ブランドをめぐる議論の流れは「どのようにすれば資産的価値の高い＝強いブランドを構築・維持できるのか」というブランド管理の問題へ進んだ。ブランドのビジョンを表す概念と言える「ブランド・アイデンティティ」を提案し、さらにそれが製品属性だけではなく、組織属性、ブランド・パーソナリティ、シンボルなど幅広い連想からなることを主張したアーカーの『ブランド優位の戦略』²⁾はその代表的なものである。また、ブランドに関する意思決定が戦術的なものから戦略的なものへと変化してきたこと

* 本稿は、日本学術振興会特別研究員としての研究成果の一部である。また、本稿執筆にあたり、花王株式会社広報センターのご協力をいただいた。ここに関係者に謝意を表したい。

1) Aaker, D. A., *Managing Brand Equity*, Free Press, 1991. (陶山計介他訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1994年)。

2) Aaker, D. A., *Building Strong Brands*, Free Press, 1996. (陶山計介他訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年)。

を前提に、その意思決定の主体も上位のマネージャーへ移行せざるを得ないことを論じた『ブランド・リーダーシップ』³⁾も同様の流れで理解できる。日本においても、ヨーロッパ企業のパワーブランドの研究から、それらの共通性としてブランド管理の主体がトップ・マネジメントであり、さらにその理念が組織内部から顧客にまで浸透していることなどを指摘した片平⁴⁾の研究がある。

これらの研究における共通の認識として、「どのようにすれば強いブランドを構築・維持できるのか」という問題には、ブランド管理に係わる組織構造または組織文化を含む経営組織の問題が含まれていることが容易に認められるであろう。本稿では花王のブランド管理を対象に、このような経営組織、特に前者の組織構造の側面から分析を試みる。つまり、花王において、ブランドはどのような組織構造をもって管理されてきたのか。組織内のどのレベルにおいてブランドに関する意思決定が行われてきたのか。また、このようなブランド管理組織は歴史的にどのような変遷を遂げてきたのか。これらの問題を解明することが本稿の第1の課題である。

日本のブランド研究においては、固有の研究課題として、欧米とは異なる、従来の日本企業のブランドの特徴を理論的に解明しようとする試みもなされている。日本企業の持つブランドを強化する、あるいは日本企業におけるブランド管理の問題を理論化しようとする際、まず従来の日本企業のブランドに対する理解を深める必要があるためであろう。なぜならば、ブランドは、近年のブランド研究において共通して指摘されているように、長期的投資によって初めて成り立つ、日々のブランド管理の積み重ねを反映するものであるからである。本稿において花王のブランド管理組織に対する歴史的な分析を試みる意義はこの点に求めることができる。

3) Aaker, D. A. & E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, Free Press, 2000. (阿久津聡訳『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社, 2000年)。

4) 片平秀貴『パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社, 1998年。

本稿ではその分析対象として、花王のブランド管理組織とともにブランド体系にも焦点を合わせる。ブランド体系は日本企業のブランドの特徴を理論的に解明しようとする従来の研究において、その主な特徴として指摘されている。日本企業のブランドは、欧米の個別ブランド中心のブランド体系と比較して、企業ブランドを頂点とするブランド体系を持ち、その管理は通常機能別組織によって集団的に行われると言われる⁵⁾。分析対象をこのようなブランド体系にまで広げることは、日本企業のブランドの特徴をより鮮明にする。

花王を事例研究の対象にすることは次の3つの理由による。第1に、花王は歴史的に他産業と比較してブランドの役割がより重視されてきた包装消費財 (consumer packaged goods) 産業において日本を代表するリーダー企業である。第2に、早くからブランド管理組織の代表的形態であるブランド・マネージャー制 (以下、BM 制と略す) を導入し、現在においてもこの制度を採用している。第3に、花王はアメリカの同業社で、同じく業界のリーダーである P&G が徹底的に製品ブランド重視の戦略を採用してきたこととは対照的に、企業ブランド優位のブランド体系を築いてきた企業である。また、近年、このような企業ブランドから脱皮しようとする動きが目立つことも注目に値する。

本稿の構成は次の通りである。第Ⅱ節では本稿の分析枠組みとして経営戦略、特に企業戦略とブランド管理組織およびブランド体系の相関について述べる。第Ⅲ節から第Ⅳ節では第Ⅱ節で提示した枠組みに沿って花王の事例を分析する。第Ⅲ節では、BM 制導入以前の花王のブランド管理について概観する。第Ⅳから第Ⅵ節では、BM 制導入以降のブランド管理組織の動きを中心に、初期 BM 制による管理、BM 制の定着、柔軟的 BM 制に分け、企業戦略の変化との相関を意識しながら考察を行う。最後に、本節で提示した課題に照らし、分析の結果をまとめる。

5) 小川孔輔「なぜ、いま「ブランド」なのか?」(青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編『ブランド・マネジメント体系』日本経済新聞社、1997年) 3-11ページ。

II 経営戦略とブランド管理組織

1 ブランド、ブランド管理およびブランド管理組織

経営戦略と組織構造が密接な関係を保ちながら変化してきたことは、チャンドラーの「組織は戦略に従う」という命題⁶⁾以降、経営学において広く認識されてきた。経営戦略とは「一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割当てること」⁷⁾と定義される。経営戦略には通常、多角化に代表される企業戦略と競争戦略とも呼ばれる事業戦略が含まれる。企業戦略と事業戦略はそれぞれ、「企業がその成長と発展のために、どのような分野で事業を行うか」「個々の事業分野で、どのような仕組みをつくって競争するか」に係わる概念である。一方、組織構造は「選択された戦略の実施のための仕組み」として理解できる。戦略と組織の関係については従来、チャンドラーの命題以外にも様々な見解が存在した。現在においては両者を相互補強関係で捉えることが一般的である⁸⁾。いずれにせよ、戦略と組織が緊密な相関を示すことは確かである。

さて、本稿の中心課題はブランド管理の組織である。ブランド管理組織においても、それを企業組織の下位概念として捉えることで経営戦略との相関は容易に認められるであろう。しかし、その根拠を理論的に示すためには、本稿におけるブランド管理組織の捉え方、またそれを規定するものとして、

6) Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』実業之日本社, 1967年)。チャンドラーは同書において、アメリカ企業の事業部制組織構造の成立の分析から、企業が多角化戦略をとると、機能別組織構造から分権的事業部制構造へと移行することを明らかにし、有名な「組織は戦略に従う」という命題を立てた。

7) *Ibid.* (邦訳29ページ)。

8) チャンドラー以外の代表的な論者としてはアンゾフを挙げられる。アンゾフは、企業における意思決定を戦略的決定、管理的決定、業務的決定の3種類に区別し、戦略的決定とは、「企業と環境との関係を確立する決定」であり、その核心をなすのは多角化であると捉えている。Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1977年)。その他にも、経営戦略に対しては論者によって様々な捉え方がある。詳しくは、石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠夫・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1985年を参照されたい。

ブランドの戦略的意味およびブランド管理の捉え方を明らかにする必要がある。

本稿では冒頭で述べたブランドに関する今日の議論を踏まえた上で、ブランドを「企業の重要な戦略的資産」として位置づける。ブランドは各々の事業分野において競争優位を確立するための有効な資源として事業戦略に係わる。そして、ブランドは企業戦略においても重要な資源となる。新しい事業分野へ進出する際、既存ブランドを活用することによって新しい事業におけるリスクとコストの削減をはかることは決して稀ではない。この場合のブランドは、すでにその領域が選択された新事業の成功率を高めるための戦術的手段となる。一方、ブランドの資産的価値を高めることを目的に既存ブランドの下に新しい事業分野（製品）を追加する、つまりブランドを新事業領域の選択に際してその基準とすることも考えられる。この場合、ブランドは企業戦略の策定・実行においてより重要な位置づけが与えられると言えよう。

ブランド管理に関しては論者によって様々な定義が存在する。本稿では、ブランド管理を「ブランドを基本的な管理単位として、広告・プロモーションだけではなく、マーケティングの諸活動を統合的に行うこと」と捉える。当然ながら、企業においてブランドがどのような位置づけを与えられているかによってブランド管理の形態は異なる。ブランドを企業の重要な戦略的資産として位置づけ、ブランド管理に係わる様々な意思決定の基準としてブランドの長期的なビジョンを明確に設定している企業のブランド管理は、ブランドを単に広告・プロモーションだけに係わるものとして捉える企業、あるいは単なるシンボル・マークとしてしか把握していない企業のそれとは明らかに異なるであろう。

さて、管理の軸をブランドではなく製品におくことも可能である。近年、ブランドと製品の違いが意識され、製品かブランドか、どちらを軸に据えるのかによって、管理上明確な相違が生じることが論じられている⁹⁾。しかし、従来、

9) 代表的なものとしては、石井淳蔵「ブランド」日本経済新聞社、2000年が挙げられる。

このような相違は必ずしも明確に認識されてきたわけではない。P&Gのように管理の軸を一貫してブランドにおいてきたケースもあるが、多くの企業において、BMではなくプロダクト・マネージャーによって、製品別に管理が行われてきたことも事実である¹⁰⁾。

本稿ではまた、ブランド管理に係わる意思決定を1つの製品または事業分野に限定されるものとして捉えていないことをも強調しておきたい。新しい事業分野への進出にともなって、既存ブランドを拡張するか否か。あるいは、既存ブランドの強化をはかるために新たな事業分野（製品）を加えるか否か、その場合どのような事業分野を加えることが適切かといった問題もブランド管理の領域となる。今日、企業が複数の事業分野において様々なブランドを抱えることは珍しくない。大規模消費財メーカーにおいてはむしろ通常であり、そのブランド間には複雑な相関が存在する。経営戦略、特に企業戦略における変化はブランド間関係の調整を迫るものとなる。ここでは、このような複数のブランド間の相関、つまりブランド体系¹¹⁾の管理もブランド管理の問題として扱う。ブランド管理組織にとどまらず、ブランド体系にも分析対象を広げることはそのためである。ブランド管理組織は、このようなブランド管理を行うための仕組みとして理解しておく。

花王の事例分析においては、このようなブランド管理組織に対する捉え方を基本に、経営戦略、特に企業戦略の展開との相関を念頭におきながら、ブランド管理組織の展開に対する分析を進めることにしたい。企業戦略に特に注目することは、本稿のもう一つの分析対象であるブランド体系の問題が企業戦略と深く関わりを持つとの認識に基づく。

10) 従来プロダクト・マネージャー制という呼び方の方が、BMと同意で、より広く使われてきたのもそのためである。BM制とPM制に関しては拙稿「花王の初期ブランド・マネジメント制」(京都大学マーケティング研究会編『マス・マーケティングの展開・革新』同文館、2001年、47-64ページ)をも併せて参考されたい。

11) ブランド体系は、「複雑な関連をもつブランドの総合体」と捉えることができる。

2 アメリカにおけるブランド管理組織の変遷

ところで、アメリカにおいては、ブランド管理組織はどのような変遷を遂げてきたのか。ここでは P&G を中心にそれを概観する。それは、BM 制およびアメリカのそれとは異なる特徴を持つ花王のブランド管理組織に対する理解を深めるのに役立つであろう¹²⁾。

アメリカにおいてナショナル・ブランドが現れ始めたのは、マーケティングの成立期にあたる1900年前後のことであった。1つまたは少数の製品においてナショナル・ブランドを構築することは企業成長のカギであった。ナショナル・ブランド化を成し遂げるためには大量生産だけではなく、販売組織、広告・宣伝などマーケティング諸活動を総合的に行わなければならなかった。その後1920年代になると、ナショナル・ブランドは広く消費生活において浸透し、一般的となった。企業の規模も大きくなり、ブランド管理は創業者または企業トップから、職能別に専門化された複数のマネージャーと広告代理店による機能別管理組織へ委ねられた。

アメリカ企業の代表的なブランド管理組織である BM 制は、31年に P&G によって初めて公式的に採用された。同社は主な事業分野である石鹼事業の持続的成長のために、従来の「アイボリー (Ivory)」ブランドに「キャメイ (Camay)」という新ブランドを加えた。同一市場において複数の競合ブランドを展開し、P&G 全体としての市場シェアを伸ばすことが目的であった。しかし、両ブランドに対して適切な資源配分を行い、自由に競合できるようにするには、複数の職能マネージャーにブランドに対する権限が分散される機能別組織では限界があった。そこで、各ブランド別にマネージャーを任命し、彼にマーケティング諸活動の実行に関する権限とその業績に対する一貫した責任

12) 以下、アメリカのブランド管理組織の展開に関する記述は主に Low, G. S. & R. A. Fullerton, "Brands, brand management and the brand management system: A historical evaluation," *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, May 1994, pp. 173-190 を、P&G に関する記述は、Editors of Advertising Age, Procter & Gamble, *The House that IVORY Built*, NTC Business Books, 1988 を基にしている。

を負わせる BM 制が登場した。つまり、BM 制の導入はブランド間の競争を通じて P&G 全体としての売上を伸ばすことを目的とするものであった。また、P&G のような包装消費財産業に属する企業においては、BM の職務として、総合的マーケティング計画の策定・実行とともに、特に広告・宣伝の企画・実行が強調されてきた。

P&G は、第 2 次世界大戦後に家庭用ティッシュ・ペーパー、食品、化粧品などに多角化し、事業部制を採用した。各事業部のマーケティング部門の下には各ブランド別の BM がおかれた。つまり、事業部制の採用後もブランドは依然として基本的な管理単位であった。

P&G における試行錯誤を経て、1960年代には包装消費財産業を中心に BM 制が急速に広がった¹³⁾。この時期に BM 制が広く浸透した要因として、次の 2つを挙げることができる。まず、当時の企業にとっては、フルライン化、多角化によってその数が急増したブランドをどのように管理するかが重要な課題で、BM 制はこのような企業ニーズに合致した。もう 1つは、同時期に、経営におけるマーケティングの重要性が強調され始めたことが挙げられる。しかし、BM 制はこの制度を採用した全ての企業で成功したわけではなかった。BM 制を採用した時点では比較的少数のブランドしか持っていなかったペプシー (Pepsico) や食品産業に限定して集中的な事業展開を行い、それらを統一ブランドで市場導入していたハインツ (Heinz) は、BM 制を取りやめた代表的な例である。その他の企業においても既存組織とのコンフリクトなど様々な問題が生じ、各社が自社のニーズに合わせた形で BM 制を修正するケースも増えた。しかし、これらの阻害要因にも係わらず、BM 制は複数のブランドを持つ消費財メーカーにおいて広く定着し、マーケティング志向を実現するための最も有効な組織構造として認識されてきた。

1986年、P&G が長年続けてきたこの制度に修正を加えた。「タイト」「チ

13) 1967年までに84%の包装消費財産業の大手メーカーがこの制度を採用したという。Low & Fullerton, *op. cit.*

アー」といった単品ブランドを管理する BM の上に、洗濯洗剤、柔軟仕上剤といった製品カテゴリーを総括するカテゴリー・マネージャーを置き、同一製品カテゴリー内での単品ブランド間競争の調整に当たるようにした¹⁴⁾。P&G における BM 制の変革は他企業にも影響を及ぼすという点で大きな意味を持つ¹⁵⁾。しかし、これは基本的な管理単位としての、戦略的な資産としてのブランドの位置づけを諦めたことを意味するものではない。むしろ、ブランド管理をより戦略的なもの、従って上位レベルの管理者による意思決定を要するものとして位置づけたものであったと言えよう。

花王は P&G と同じ包装消費財産業に属し、P&G と同じく石鹼からその事業を始め、現在も P&G と類似した事業分野を展開している¹⁶⁾。ブランド管理組織においては1967年に、当時のフルライン化に対応する形で、既存の機能別組織に P&G のそれを真似た BM 制を導入した。すでに述べた企業戦略とブランド管理組織との相関を考慮に入れ、さらに戦後日本企業がアメリカの経営手法を積極的に取り入れていた事象を考えると、同様の事業展開を示す日米の両社において類似のブランド管理組織が採られることは十分予測できるであろう。しかし、本稿は花王のブランド管理組織が、組織図上どのような変遷を遂げてきたのかだけを説明しようとするものではない。本稿の焦点はむしろ、BM 制のような新組織構造の導入要因、定着のプロセス、および BM 制の果たす機能における相違、さらにそのような相違をもたらした背景に対する分析に当てられる。P&G と花王は BM 制という同様の組織構造を持つとはいえ、実際のプロセスや機能においては相違が認められるであろう。また、相違をも

14) BM 制の変革は、急変する市場により速やかに対応することをも目的に行われた。変革の詳細内容については、“The Marketing Revolution at Proctor & Gamble,” *Business Week*, July 25, 1988, pp. 48-51 を参照されたい。

15) P&G における BM 制の変革は当時様々なメディアで大きく取り上げられた。代表的なものでは、上記記事と “P&G Rewrites the Marketing Rules,” *FORTUNE*, November 6, 1989, pp. 34-43 がある。

16) 少々古い資料ではあるが、野中郁次郎・陸正編『マーケティング組織、その革新と情報創造』誠文堂新光社、1987年、78ページは、花王と P&G の製品カテゴリーとブランドを次のように比較し、提示している。

	花 王	P & G
石鹸	花王ホワイト, ハーネス	アイボリー, キャメイ
制汗剤	8×4	シュア, シークレット
シャンプー	メリット, エssenシャル, ビュア	ヘッド&ショルダーズ, プレル, パート
ヘアケア	ブラッシングケア, ケープ, リーゼ, ルーネット (ブラシ)	
ホームパーマ		リルト
歯磨き	ガードハロー, コルゲート	クレスト, グリーム
マウスウォッシュ		スコープ
重質洗剤	ニュービーズ, スーパーザブ, タイド, ワンダフル, ジャスト	ケアー, エラ, ボールド3, ダッシュ
軽質洗剤	エキセリン	アイボリースノウ
洗濯補助剤	ハイター, ワイドハイター, キーピング	ビーズ
食器用洗剤	ルナマイルド, ファミリーフレッシュ, チェリーナ	アイボリーリキッド, ジョイ
クレンザー	ホームingatuf, ホームing	コメット
クリーナー	マイベットの, マジックリン, ガラスマイベットの, ポスト, バイブスルー	スピック&スパン, ミスターク リントップジョブ
消臭剤	クリッパー, クイックパンチ	
柔軟仕上げ剤	ハミング, フロリア	ダウニー, バウンズ
ペーパープロダクト	メリーズ	チャーミン, パンパース
生理用品	ロリエ, ロリエショーツ	オールウェイズ
殺虫剤	キスカ, ゴキブリキスカ	
入浴剤	バブ	
化粧品	ソフィーナ, リベアヌ, ビオレ, ビオレフェイスコンディショナー, セフレッシュ	
スキンケア	ニベア, アゼア, アトリックス	ワンドラ
食品	モントン, マーガリン (PB)	クリスコ, ダンカンハインズ, ジフ・ビーナッツバター, フォルジャース・コーヒー, プリングルポテトチップ

たらしめた要因は、両社の企業戦略の展開プロセスにおける違い、ブランドまたはブランド管理に対する認識、位置づけの違い、および既存組織における違いに求めることができるだろう。本論ではこのような仮説の検証を試みることになる。

最後に、本論に入る前に、BM 制を事業部制と対比させながら整理しておきたい。

事業部制は「トップ・マネジメントのすぐ下に、製品別あるいは地域別に事業部と称される組織単位を設けた組織構造」¹⁷⁾と定義される。チャンドラーによると、各事業部長の下に複数の職能部門が存在すること、また事業部が比較的自立性を持つことがその前提となるという¹⁸⁾。BM 制においては、事業部制とは異なって、各職能部門が BM と垂直的關係に置かれるわけではない。BM は通常、マーケティング部の下に置かれ、マーケティングと生産、販売などの他職能部門とは水平的關係にある。つまり BM 制は一種のマトリックス組織である。そのために、自分の担当するブランドのマーケティング計画を策定し、それを実行することを主な仕事とする BM にとって、他部門からの協調を得ることは欠かせない。BM 制と事業部制は対立する、両立することのできない組織構造ではない。P&G で見られるように、事業部の下にいくつかの職能部門が存在し、その1つとして BM を抱えるマーケティング部をおくことは珍しくない。

BM 制において再度強調しておかなければならないことは、ブランドを基本的な管理単位とすること、そして、P&G 式の伝統的 BM 制においては、同一市場（事業分野）を対象とするブランド間の競争がその根幹をなすことである。以上の点に留意しながら、以下で花王の事例分析を進めたい。

17) 岡本康雄編『現代経営学事典』同文館、1996年、250ページ。

18) Chandler, *op. cit.* (邦訳324ページ)。

III 花王における BM 制以前のブランド管理

1 創業者またはトップ・マネジメントによる管理（～1953年）

花王は1887年（明治20年）、初代長瀬富朗によって長瀬商店として創業された¹⁹⁾。当初は洋小間物商で、石鹸はその取扱商品の一つであった。彼は輸入石鹸に対抗しうる国産ブランド石鹸の開発を目指すようになり、1890年、高級化粧石鹸の花王石鹸の発売に至った。その後、自らの工場をもって生産体制を整えるとともに全国販売に乗り出し、花王石鹸をナショナル・ブランドに育てあげた。花王石鹸のナショナル・ブランド化によって長瀬商店の事業基盤も確固たるものとなった。ブランド管理は当然ながら、創業者の長瀬富朗自身が行った。花王石鹸の発売に際してはその名称、商標、包装、宣伝、販売促進、価格設定などに細心の注意が払われ、これらすべてを創業者が直接行った²⁰⁾。

1910年、初代長瀬富朗の病死を境に個人商店時代を終えた花王は、27年、二代長瀬富朗の社長就任によって新しい時代を迎える。二代目は普及品ブランド「新装花王」²¹⁾の大量生産・大量販売を押し進めるとともに、技術・組織・人事および管理の全面的な近代化を推進した。経営上の重要な意思決定は毎週開かれる重役会で行われることとなった。30年からは製品開発、営業、広告、生産の各部門においてもそれぞれ定期的に会議が開かれ、重役会と連繫することとなった。重役会後は後に常務会へとその名称が変わり、現在も承認機関として

19) 本稿における花王に関する記述は特に断りのない限り、財団法人日本経営史研究所・花王株式会社社史編纂室編『花王史100年』花王株式会社、1983年に基づいている。

20) この時期において、花王が「花王石鹸」というブランドをどのように認識していたのか、ブランド管理が成されていたと評価することができるか否かに対してはより立ち入った分析が必要であろう。本稿は戦後の事業拡大とブランド管理組織の展開を主な分析対象とするために、この時期に対する立ち入った分析は行わない。初期「花王石鹸」のブランド戦略に関しては、齊木乃理子「日本石鹸業界における初期「花王石鹸」のブランド戦略」『経済論叢』第160巻第2号、1997年8月、58-73ページが詳しい。

21) 「新装花王」のブランド戦略については、齊木乃理子「新装花王石鹸」のブランド戦略（1）『経済論叢』第160巻第5・6号、1997年11・12月号、83-101ページ、「新装花王石鹸」のブランド戦略（2）『経済論叢』第161巻第3号、1998年3月、62-78ページが詳しい。

第1表 花王の製品展開 (1960年代初)

製品カテゴリー	ブ ラ ン ド
化粧石鹼	新花王石鹼, ワイド (合 成)
シャンプー	フェザーシャンプー (粉末,ゼリー状,液体)
衣料用洗剤 (重質洗剤)	ブルーワンダフル (高級アルコール系) ザブ, ニュービーズ, ピッチ (石 油 系)
糸用洗剤	エマール
柔軟仕上げ剤	花王 ソフター (ハ ミ ン グ)
漂白剤	花王 プリーチ (花王ハイター)
合成洗濯糊	花王 スターチ (キ ー ビ ン グ)
食器・野菜・果物用洗剤	ワンダフル K
住居用洗剤	マイベット

出所：財団法人日本経営史研究所・花王株式会社社史編纂室編『花王史100年』花王株式会社，1983年，242-243ページより作成。

存続する²²⁾。

広告部が営業部から独立したのは1929年で (32年に宣伝部と改称)，広告代理店は利用せず，製品のパッケージング，広告コンセプトの設定，コピーの作成，デザインなどの活動が広告部内の専門スタッフに委ねられた。しかし，この時期はまだ完全に機能別組織に移行したとは言い難く，まだトップの多方面に渡る関与が目立っていた。

2 機能別組織による管理 (～1966年)

戦時期および戦後の混乱を経て，花王は1954年に新花王石鹼株式会社として新しく出発した。業界は合成洗剤の時代へ移行し，洗濯関連製品も多様化した。花王の取扱商品も第1表のようになり，石鹼・洗剤分野におけるフルライン化が始まった。衣料用洗剤においては，同一製品カテゴリー内に「ブルーワンダフル」「ザブ」「ニュービーズ」などの複数の単品ブランドが同時に置かれる

22) 花王においては，月1回の取締役会，月2回の常務会に加えて，製品分野ごとに事業の進め方を考える事業検討会と，製品の売れ行きを踏まえて販売戦略を練る市場検討会が，それぞれ月1回設けられる。『日経ビジネス』1998年1月5日号，38ページ。

状況が現れた。また、このような新ブランドの消費者への訴求においては、企業ブランドが常に相伴った。

経営組織も整備され、機能別組織をもってこのような事業の拡大、取扱商品の増加・多様化に対応した。各部門の職務においては高度の専門化が進んだ。機能別組織の中でブランド管理の中心的な機能を果たしたのは、1960年新設の商品企画部と61年に宣伝企画部と作成部に分割された宣伝部であったと言えよう。商品企画部は市場調査、デザイン・用途の開拓、製品改良などのマーケティング活動を担当し、宣伝企画部と作成部はこの時期に登場したラジオ・テレビという新しい媒体向けの広告を含め、広告全般を社内で企画・製作していた。そして、67年にはこの商品企画部と宣伝企画部、作成部を統合したマーケティング部が新設されるに至った。