

# 經濟論叢

第169卷 第2号

---

セルフヘルプの組織論(2) .....	田 尾 雅 夫	1
負債・持分の区分基準の意義と 限界に関する理論的検討 .....	池 田 幸 典	21
グリーン製品選択のジレンマ問題 .....	在 間 敬 子	41
マイクロソフト社の成長と「航空宇宙企業都市」 シアトルの構造変化(2) .....	山 縣 宏 之	56
花王におけるブランド管理 組織の展開(2) .....	安 賢 貞	72
《研究ノート》		
アダム・スミスの学問方法論をめぐって .....	田 中 秀 夫	91

---

平成14年2月

京 都 大 学 經 済 學 會

## 花王におけるブランド管理組織の展開（2）\*

安 賢 貞

### I 初期ブランド・マネジメント制による管理（～1975年）<sup>1)</sup>

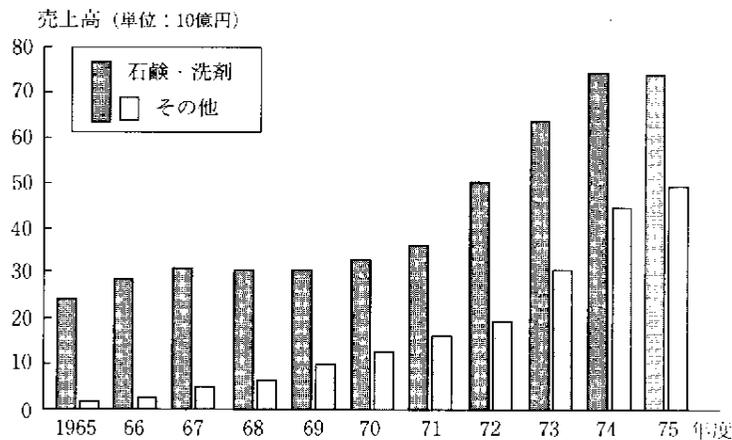
#### 1 本格的なフルライン化

日本経済が安定成長期に入り，石鹼・洗剤業界においても洗剤・シャンプーなどの高度成長期を支えてきた製品の成熟化が問題となった。花王も例外ではなかった。さらに，リーバや P&G など強力な外資系企業の日本進出は国内メーカーを緊張させるに至った。各社はこのような環境変化に対する戦略的対応としてトイレタリー分野における本格的なフルライン化を急速に進めた。既存事業分野においても市場細分化によって多ブランドを投入した。その結果，取扱ブランドの数は急激に増加した。花王について見ると，1965年には約20のブランドを扱っていたが（消費財部門に限定），75年になるとその数は60以上に上った。10年間で約3倍の増加率である。売上高においても，第1図で示すように，石鹼・洗剤以外の製品の占める比率は年々高まった。新事業分野の成長が経済全体の安定化の中でも花王全体の売上を大幅に増進させた原動力であった。石鹼・洗剤から拡大したトイレタリー業界全体において，隣接事業分野へ進出し，次々と新商品を開発，市場導入することが，企業間競争における主な戦略となった。

\* 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) この時期の花王のブランド管理組織に関しては，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ページを併せて参照されたい。

第1図 花王家庭用製品の売上高：石鹼・洗剤 vs. その他



出所：財団法人日本経営史研究所・花王株式会社史編纂室編『花王史100年』花王株式会社，1983年，377ページより作成。

同時期に花王がその販売チャネルにおいて大きな変革を迎えていたことは、取扱ブランド数の急激な増加をもたらしたもう1つの要因であった。同社は従来、1次卸店の代理店(有力総合問屋)・2次卸店の特約店を通じて小売店へ商品を卸していた。また、再販売価格維持制度を通じて、代理店または小売店における正価維持をはかっていた。しかし、業界内の競争が激化し、スーパーの台頭による安売りが広がるなかでこの制度を維持するには多大なコストを必要とし、しかも乱売を防ぐには限界があった。そこで、同社は花王商品だけを排他的に扱う専属販社網の構築を押し進めることで正価維持をはかる戦略へ転換した。

1968年には販社数が86社となり、全国的な販社網が一応成立したことで、「花王→販社→小売店」が基本的な販売チャネルとして位置づけられた。その後の新商品は「シリーズ商品」と名付け、販社を通じてのみ販売するとの方針が発表された。しかし、当時の販社の規模は零細で、その取扱商品も殺虫剤の「キスカ」と「ニベアクリーム」の2つしかなく、そのままでは販社の安定

的な経営はきわめて困難であった。他の花王商品は既存代理店との関係で販社を通じて販売することができず、販社の経営を安定させ、販社主導の販売網を確立させるには、次々と新商品を発売するしかなかった<sup>2)</sup>。業界リーダーである花王の動きに対してライオンも対応し<sup>3)</sup>、業界内の企業間競争がますます新商品を中心に展開された。販売チャネルへの投資が、増加した新商品を消化するためのものであったというより、それ自体が新商品の発売を促進する要因となった。このようなフルライン化および専属販社網の設立によって急速に市場に導入されていった新商品の訴求において、企業ブランドは引き続きエンドーサーとして必ず活用されていた。

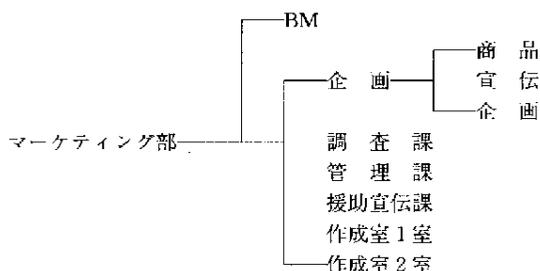
## 2 ブランド・マネージャー制の導入と独自の修正

急速な商品の開発・市場導入を行うことで市場の成熟化および競争の激化に対応するためには、研究開発だけではなくブランド管理においても組織的対応が必要となった。また、専属販社の設立で正価販売を確立するためには、マーケティング諸活動において他社との差別化をはかることが不可欠で、そのためにも何らかの組織的対応を行うことが要求された。そこで、ブランド管理組織においては、1967年にマーケティング部を新設し、その下にP&G式のBM制を導入することとなった(第2図)。マーケティングつまりブランド管理の重要性も組織内で強く認識され始めた。採用当時の花王のBM制はP&Gのそれに類似したものであった。BMはマーケティング部に属しながら各ブラン

2) 花王の販社制度に関しては、孫一善「高度成長期における流通システムの変化—石鹼・洗剤業界を中心に」『経営史学』第27巻第4号、1993年、32-63ページが詳しい。この論文では、68年以降、花王販社だけを通過して販売された「シリーズ商品」が次々と出されたことが、既存問屋の販社への資本参加を促したと分析している。

3) ライオンは花王の専属販社網構築に対抗するために、強い卸店、強い商品、強い結びつき、という3つの面の強化を唱え、いわゆる「3強戦略」を展開した。当初は花王の前方統合戦略とは異なり、卸店との継続的取引を前提とした共存共栄をはかる主旨で推進された。実際には卸店にライオン専門の部署を設けるだけでなく、それを通じた小売店へのライオン製品の浸透をもはかるものであった。佐々木聡氏は、このような事象に対して、ライオンの対応は花王に対して差別的競争とはならず、両社は同質的な競争の枠内で競争を継続することとなったと評している。宇田川勝・橋川武郎・新宅純二郎『日本の企業間競争』有斐閣、2000年、第8章。

第2図 67年4月改正の花王のマーケティング部



出所：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，89ページ。

ドを担当し，その主な業務は，データ・情報管理，マーケティング計画の立案，マーケティング計画の遂行であった<sup>4)</sup>。ブランド間競争という側面もある程度意識されていた<sup>5)</sup>。BMに任命されたものが販売の第一線で若干の実務経験を積んだ比較的若い社員であったこともP&Gと類似した点であった。実際，花王は69年から元P&GのC.ギルソン氏を招聘し，P&Gのブランド管理に関するノウハウを積極的に取り入れようとした<sup>6)</sup>。

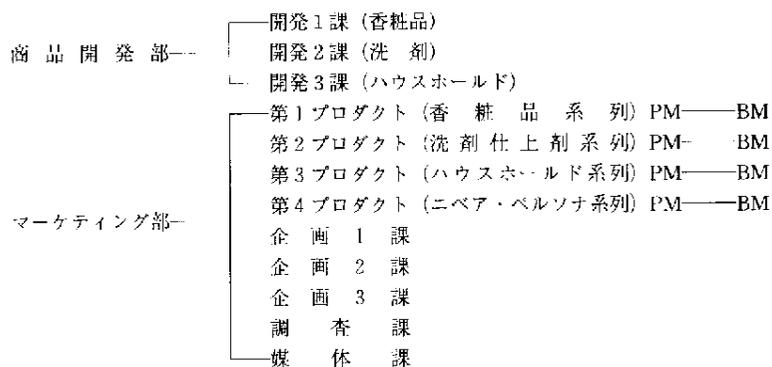
しかし，このようにP&Gと類似した形で出発した花王のBM制は，わずか3年後に大きな修正を余儀なくされた。それは1970年3月の組織改編でBMの位置づけが大きく変更されたためである。第3図に見られるように，新しい組織体制ではBMの上にプロダクト・マネージャー（以下，PMと略す）が

4) 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，73-74ページ。

5) 67年の時点では1つの製品カテゴリーの下に競合関係にある複数のブランドが存在する状況が衣料用洗剤だけで見られたが，花王の社史はBM制を導入した目的が「同一ジャンルに属する複数のブランドを相互に競争関係に置くことによって，全体としての販売を伸ばしていくこと」であったと記している。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，422ページ。なお，本稿における花王に関する記述は特に断りのない限り同書に基づいている。

6) 陸正・小川孔輔「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」『ケノーシス（法政大学産業情報センター紀要）』1999年3月，3-26ページ。

第3図 1970年4月改正のマーケティング部と商品開発部



出所：野中郁次郎・陸正編，前掲書，97ページ。

置かれることとなった。PMには「マーケティング活動の中核となり，担当商品群についてのマーケティング・プログラムを企画・立案する。承認された企画案の実施にあたっては，責任と権限の委譲を受け，全てのマーケティング機能の推進を監督する<sup>7)</sup>」ことが求められた。また，「PMはこれまではBMが担ってきた機能の，かなりの部分を継承した大きな権限をもち，ブランド間競争は，その製品系列のPMによって『統括』されることとなった。」<sup>8)</sup> 同組織改編においてはまた，商品開発部がマーケティング部から独立され，新商品開発を主導することとなった。

花王において修正されたBM制の最も大きな特徴は，同一製品カテゴリ内でのブランド間の競争より調整が重視されたことである。しかも，このPMは実質的に，単一製品カテゴリーではなく，製品系列を管理するグループPM的な存在であった。このような組織の変換は，管理の主軸がブランドから製品系列へ移行したものと解釈できる。

7) 財団法人日本経営史研究所・花王株式会社社史編集室編，前掲書，424ページ。

8) 同上，424-425ページ。

### 3 ブランド・マネージャー制修正の要因

では、なぜ採用からわずか3年半でこのような修正が行われたのか。しかも第3図で見られるように、ブランド別または製品別ではなく製品系列別に、わずか3人のPM(ニベア・ベルソナ系列を除く)によってすべての商品が管理されることとなったのか。

まず、すでに述べたように、新しい商品の開発・市場導入が急速に進められていたことを第1の要因として挙げることができる。当初は新商品の市場導入および管理を行う担い手としてBMの職が設けられたが、主に隣接事業分野への進出を通じてなされたブランド数の急激な増加に柔軟に対応するためにはブランド別より製品系列別に管理を行うことが合理的であっただろう。花王のブランド管理組織においては同一製品カテゴリーにおける競合ブランド間の競争があまり重視されていなかったことも製品系列別管理を可能にした。

第2の要因としては、既存組織とのコンフリクトが挙げられる。アメリカにおいても、BM制の導入期におけるBMと既存の機能別組織間の権限と責任をめぐるコンフリクトは通常のことであった。上述のように、BMは各機能別組織を完全に統制できる、組織上それらの上に位置するものではないために、このようなコンフリクトはある程度避けられない。一般的にアメリカに比べて上下関係が明確と言われる日本企業において、職級の低いBMが、マーケティング部と水平的関係にある他部門を動かすことは容易ではなかったであろう。コンフリクトの発生はむしろ当然であった。事実、1970年の組織変更後の花王のPMには、他部門との調整が重要とされる職務の特性から、課長級の中堅管理者が任命されることとなった。

## II 事業の多角化とブランド・マネージャー制の定着(～1980年代)

### 1 本格的な多角化の推進

1975年に就任した丸田芳郎社長は、翌76年の組織改編を通じて、5本部制(研究開発本部、管理本部、化学品本部、家庭品本部、生産技術本部)を導入

第1表 多角化による製品（ブランド）の展開

76年	「ヘアスプレーケープ」	83年	入浴剤「バブ」
79年	生理用品「ロリエ」	84年	全身洗淨料「ビオレU」
80年	洗顔料「ビオレ」	85年	「花王ヘアカラー」
80年	「リーゼプロースタイリング」	85年	「花王フロッピーディスク」
82年	基礎化粧品「花王ソフィーナ」	87年	「サクセス薬用育毛トニック」
83年	紙おむつ「メリーズ」	90年	「花王エコナクッキングオイル」

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、前掲書より作成。

し、自らが研究開発本部の本部長を兼任すると発表した。社長の研究開発本部長兼任は、花王が研究開発重視の体制へ移行することを意味した。それはまた、本格的な多角化の推進という企業戦略を遂行するための組織的対応であった。実際花王はそれ以後から80年代を通じて、第1表のように新しい事業分野を次々と創出した。特に、79年から85年における事業拡大は目覚ましいものであったと言えよう。

前節で述べたように、花王は以前からトイレタリー事業におけるフルライン化を推進してきた。しかし、1975年においても、第1図が示すように、石鹼・洗剤の売上は依然として総売上の6割程を占めていた。これらの市場はこの時期にすでに成熟し、需要の著しい拡大は望めない状態であった。このような経営環境の変化に対応する企業戦略として多角化が押し進められた。フルライン化においては、その目的の1つが専属専社に対してある程度の物量、品揃えを確保させ、その経営を安定させることであったために、既存の販売チャネル、すなわち専属専社を通じて販売することが新商品の前提となっていた。一方、この時期の多角化においては、既存の販売チャネルを利用することは、必ずしも新商品の制約条件ではなかった。化粧品はその代表的な例である。販売チャネルに代わって、どのような商品を開発するか、どのような事業に進出するか、つまり多角化の方向を規定したのは主に研究開発能力であった。花王の多角化が内部成長による関連型<sup>9)</sup>であること、この時期に研究開発、特に基礎研究分

9) 日本の企業は一般的に、先進諸国の中で多角化の程度がもっとも小さく、また、多角化が技術

野に力を入れていたことはそのためである<sup>10)</sup>。

急速な多角化を実行するに際し、自社の経営資源をフルに活用する方法が採用された。その中で、消費者に対して高い認知度を誇る、企業ブランド「花王」もこれまで通り積極的に活用された。その結果、程度の差<sup>11)</sup>はあるが、花王ブランドはすべての商品ブランドの訴求にエンドーサーとして登場した<sup>12)</sup>。化粧品品の「花王ソフィーナ」についてみると、当初は独立の「ソフィーナ」として、別企業によって展開していた。しかし、テスト販売の結果が望ましくなく、「ソフィーナ」としては、短期間に業績を上げることが困難と判断したために、花王ブランドを全面に出し、花王本体が直接管理する運びとなった。花王ブランドを冠させることが適切かに対しては社内でも議論もあった。しかし、営業部門

10) 術その他において関連性の高い分野に集中していると言われる。詳しくは、小田切宏之『日本の企業戦略と組織』東洋経済新報社、1992年、96-101ページ。

10) 花王は、新製品開発において2つの進め方があると考えているという。第1は、まず消費者のニーズ（現在使っている商品で感じている不満点と新しく加えてほしい要望点など）を探索し、これをコンセプトにつくりあげ、テストをして購入志向の高いものにつくりかえ、研究開発部門に製品を作らせる方法である。第2は、研究開発部門からシーズ（新しい物質、材料など）が生まれ、テスト品をつくり消費者に使ってもらって完成品に仕立てあげていく方法である。実際、花王の新製品開発は、少なくとも80年代までは、第2の方法に大きく依存していた。陸正『変わる消費者、変わる商品』中公新書、1994年、85-86ページ、および中村元一・確井真一・JSMS（戦略経営協会）花王研究会「花王ノン・ライバル経営」ダイヤモンド社、1989年、58-60ページ。

11) 企業ブランドの活用はさまざまな形態で行われる。例えば、「花王ソフトナー」（後にハミングに改称）のように企業ブランドとジェネリック（製品の一般名詞）を結合させることで、企業ブランドを（消費者の購買意思決定を推進する）ドライバーとして使用することができる。一方、製品に独自のブランド名を与えた上で、企業ブランドを（ドライバー・ブランドによる訴求を支援し、それに信頼性を与える）エンドーサーとして使用する方法も使われており、より一般的と言えよう。企業ブランドをエンドーサーとして使用する場合、企業ブランドを製品のパッケージ、広告などでどれくらい露出させるかが問題となる。また、製品の導入初期にだけ企業ブランドをエンドーサーとして使用し、製品が市場で受け入れられた後は企業ブランドを外す方法もしばしば用いられる。「花王ソフィーナ」はその一例である。

12) 花王の社史は次のように記している。「本当に良い製品であれば、時間がかかっても、消費者に受け入れられることはわかっていたが、じっくり構えていたのでは、追隨するメーカーに開発の利を奪われなとも限らない。それだけではなく、個々の製品に適した流通のチャンネルを開発し、最適なマーケティングを展開していくには、かなり多額の投資を必要とする。したがって花王が、家庭品を中心に築きあげてきた流通チャンネルをできるだけ活用し、花王という企業のイメージや知名度を生かして、効果的な販売促進活動が行えるほうが望ましかった」財団法人日本経営史研究所・花王株式会社社史編纂室編、前掲書、638ページ。

の主張を受け入れる形で、「花王ソフィーナ」となった<sup>13)</sup>。この例が示すように、当時の企業ブランドの活用は、企業ブランドに対する長期的なビジョンを設定した上で戦略的に行われたものとは判断し難い。短期間において新商品の認知度を上昇させるために企業ブランドを戦術的に用いたと評価する方が妥当であろう。

企業ブランドにとどまらず、個別の単品ブランドもより積極的に活用され始めた。まず、ライン拡張が増え、1つ1つのブランドの下に同一製品カテゴリーの様々なバージョンが存在した。ライン拡張はフルライン化の段階においても見られたが、この時期には各ラインの下に存在するバージョンの数がより多くなった。ライン拡張にとどまらず、新しい製品カテゴリーへ既存ブランドを活用するブランド拡張も行われた。代表的な例は1980年発売の洗顔料「ピオレ」である。「ピオレ」ブランドは84年に全身洗剤料へ「ピオレU」として拡張された。拡張の根拠は、両商品とも石鹸の代替製品であることとMAP<sup>14)</sup>という同一の素材を主成分にすることであった。しかし、両商品の目標顧客などは必ずしも一致せず、この時期の「ピオレ」ブランドは、明確なコンセプトを基に統一的に管理されていたとは評価しにくい。

## 2 ブランド・マネージャー制の定着

取扱いブランド数のさらなる増加は、PMとBMの職務に変化をもたらした。PM1人当たりの担当ブランドの数が非常に多くなったことで、個別ブランドのマーケティング計画の策定と実行という、実際の仕事の担い手はBM

13) 「花王ソフィーナ」はダブルブランドであって、発売時に洗剤メーカーである「花王」の名を化粧品につけることが適切かどうかの議論が社内で行われた。このとき、流通からの意見では商品信用力の高い「花王」の名を冠させることが良いとの進言があったという。結果的には、ソフィーナが高い消費者の支持を得るだけではなく、「花王」という企業の名が化粧品メーカーとしても知られるようになり、ブランドの質が変わることができた」田中洋「ブランド形成の日本国際比較 日本的マーケティングへの一考察」(青木幸弘・陶山計介・中田善啓編『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社、1996年) 222ページ。

14) MAP=モノアルキルフォスフェードとは、磷酸エステル系の界面活性剤である。花王の研究所は1973年に低刺激性の洗浄基剤としてMAPに着目し、開発を進め、「ピオレ」として商品化した。財団法人日本経営史研究所・花王株式会社社史編集室編、前掲書、712-713ページ。

へ移り、PMは調整役になった<sup>15)</sup>。例えば、1980年には、ブランドの数が100以上に上るなかで、家庭品本部のマーケティング・サービス部に属し、それらを担当するPMとBMの数はそれぞれ5人、50人であった。依然としてBM1人に1つのブランドというわけではなかった。83年にはPMの上に5つの製品系列を担当するグループPMの職が設けられ、「グループPM、PM、BM、アシスタントBM」からなるブランド・グループが定着した。この時期にはまた、BMの職務のマニュアル化、MIS(マーケティング・インテリジェンス・システム)の一環としてのブランド・ヒストリーの作成も行われ始めた。花王のBM制においては、導入当初の意図とは異なって、伝統的P&G式BM制に見られるようなブランド間の厳しい競争は実現しなかったとはいえ、この時期にはブランドを基本的な管理単位とするBM制がある程度の定着を見たと言えよう。ブランド管理の専門化をさらに推進すべく、広告代理店もこの時期から利用し始めた。しかし、その役割は、マーケティング計画の立案に制限されており、広告宣伝の制作、媒体の購入などは内部の作成部および媒体部によって行われ続けた<sup>16)</sup>。

一方、急激な多角化を推進するために、プロジェクト・チーム制が採用された。1977年に、5つのプロジェクト・チームが設けられ、新しい事業分野における商品開発および市場導入を主導した。そのうち、生理用品、紙オムツ、入浴剤、化粧品は、市場導入後、事業がある程度軌道に乗ったところで84年に戦略事業単位として独立する運びとなった。こういった新しい事業分野における成功は、85年の組織改編による事業部制(パーソナルケア、ハウスホールド、

15) 花王石鹸株式会社佐川幸一郎副社長(当時)は、BMについて次のように述べている。「ブランド・マネージャーは、100いくつ存在するブランドの社長ともいうべきでさらに権限が拡大されている」佐川幸一郎「プロジェクト・マネージャー制から学ぶべきもの」『MCN Report』No.123, 1980年11月, 2ページ。

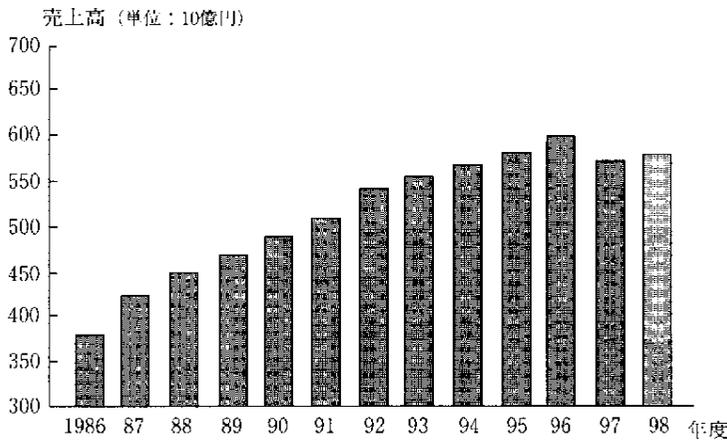
16) 花王広報センターへの電話インタビュー, 2000年9月1日。花王は組織内部にマーケティング・スタッフ部門として作成部と媒体部を抱えている。作成部には、パーソナル・ケア、ハウスホールドなどの各事業本部に対応した担当者が置かれており、事実上花王の広告活動を中心になって支えているという。日本企業にこのように自社内制作を行う企業は少なく、花王の例は特殊と言える。岸志津江・田中洋・嶋村和恵『現代広告論』有斐閣アルマ, 2000年, 60-61ページ。

サニタリー、化粧品)の4つの事業部)<sup>17)</sup>の導入をも促進した。

ここで、この時期までのプロジェクト・チームとブランド・グループ、そして商品開発部のような開発グループ間の職務分担について整理しておく必要がある。ブランド・グループは既存ブランドの管理において主導的な役割を果たす。開発グループは既存事業領域における新商品の開発を主導的に行う。1970年の組織改編によって商品開発部がマーケティング部から独立する前の段階、つまりBM制の導入初期においてはこの職務もブランド・グループが行っていた。既存ブランドの大幅な改良の職務は、ブランド・グループが担っていた時期もあれば、開発グループが担っていた時期もあった。一方、全く新しい事業分野を開拓する際には、プロジェクト・チームが主導権を握った。しかし、このような職務分担は、ブランド・グループが既存ブランドの管理以外の、既存事業分野における新商品開発や新規事業分野の開拓にはまったく関与していなかったことを意味するものではない。いずれの場合も、特に製品開発がある程度完了し、市場導入の戦略を立案する段階からはブランド・グループが深く関わっていた。また、既存事業分野における新商品または新規事業が市場で受け入れられ、ある程度軌道に乗った後は、ブランド・グループがそれらの持続的な管理を引き受けることが通常であった。つまり、常に新しい製品、事業分野の開拓に力を入れてきた花王においては、新ブランドの市場導入において他部門がリーダーシップをとることがあったとはいえ、ブランド・グループはブランド管理の担い手として中心的な機能を果たしてきた。

17) しかし、この事業部制は厳密な意味での事業部制ではなかった。上述したように、各事業部長の下に複数の職能部門が存在することが、事業部制の前提となる。花王の事業部の下にはマーケティング部門だけが属し、生産、販売、人事、財務、研究開発などの他の職能部門はいずれも存在しなかった。販売と研究開発においては、家庭品販売本部、研究開発本部の下に4つの事業部別に分かれ、それぞれに対応できる体制を取っていただけであった。野中・陸編、前掲書、136ページ。現在においても、花王は完全な事業部制を取っておらず、事業部制と機能別組織の混合型と言える。その原因について詳しくは、「花王社長後藤卓也インタビュー」：分社化より横の連携を強化、自前主義からの脱皮をはかる。『週刊ダイヤモンド』1997年11月15日号、44-46ページを参照のこと。一般的に、日本企業はアメリカ企業に比べて、事業部制採用の比率が低いだけでなく、事業部の自己充足性も低いとされる。詳しくは、加護野忠男・野中郁次郎・榎原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社、1983年、36-38ページを参照されたい。

第4図 花王の売上高(消費財部門)



注:国内事業とは異なって、総売上に占める海外事業の割合が高い伸び率(1999年現在で20%以上)を示していることを考慮に入れると、国内事業だけの売上の減少率はさらに高くなる。

出所:「有価証券報告書総覧—花王株式会社」各年度より作成。

### III 柔軟的 BM 制による管理(1990年代)

#### 1 業績の低迷と本業集中

1990年代に入り、花王の業績は第4図が示すように、70年代、80年代のように好調な伸びを続けることができなくなった。97年と98年には売上が前年比減少に転じている。花王の業績の低迷は、日本経済全体の低迷や市場のさらなる成熟化にも原因があるが、80年代に見られた、新たな事業部の創設につながるような新規事業領域の開拓がこの時期にはほとんど見られないことによるところが大きい。すでに述べたように、従来の花王の成長はフルライン化または多角化に大きく依存してきたが、この時期には「クイックル・ワイパー」「ビオレ毛穴すっきりパック」などの成功があったとはいえ、花王全体としての業績を大きく伸ばせるほどのものにはならなかった。85年の「花王フロッピーディ

スク」から始まり、成長分野として積極的に取り組んでいた情報関連事業も98年に撤退を余儀なくされた<sup>18)</sup>。

多角化に代わって、特に90年代後半から花王が新たな戦略として取り組んでいることは、海外市場での事業拡大である。アジアと欧米を中心とする海外市場においては本業のトイレットリーを中心に事業を展開している。これは事業の多角化から転じ、従来の事業分野において市場を拡大することで業績の増進を狙う戦略である。しかし、海外での商品展開においては、「アタック」「ピオレ毛穴すっきりパック」のように国内で成功したものがその中心となっており、国内市場は依然として花王の事業基盤である<sup>19)</sup>。

国内市場では、トイレットリー市場の成熟、競争の激化に対応するために、革新的な新商品の開発・市場導入を積極的に進めることが引き続き重要な戦略的課題として認識されている。一方、ライン拡張またはブランド拡張によって構築されたレンジ・ブランドを積極的に管理することが重視される傾向にあることは注目に値する。洗顔料のブランドとして出発した「ピオレ」は、ライン拡張およびブランド拡張を通じて、現在レンジ・ブランド化している。先述のように、「ピオレ」は前段階では必ずしも明確なコンセプトを与えられていなかったが、この時期には「スキンケア」商品全体をカバーするブランドとしてある程度統一的に管理され始める。

一方、新たな商品の開発に伴うライン拡張またはブランド拡張ではなく、最初からレンジ・ブランドとして積極的に管理するブランドも登場した。「ラビナス」はその代表的なものである。同ブランドの構築に当たっては、まず「私らしく髪を遊ぶ」とのコンセプトが設定された後、それを実現するための製品領域の選定が行われた。その結果、「ラビナス」は従来は別々のブランドとしてしか展開していなかった、シャンプー・コンディショナー・トリートメント、

18) 『有価証券報告書総覧—花王株式会社』1999年3月。

19) 欧米では既存ブランドの買収による事業展開も行っている。代表的なのは、1998年に行ったアメリカのコンタクトレンズメーカーのボシエロム社からの高級スキンローション・ブランド「キャレル」の買収である。『日本経済新聞』1998年4月9日。

スタイリング剤、ヘアカラーの領域をすべて含む、トータル・ヘアケア商品の若年層向けレンジ・ブランドとなった。このようなブランドを基準とした製品領域の選定は、1980年代までは見られなかったことである。「ビオレ」の例で説明したように、新しい製品が開発されたことを前提に、単にそれに既存ブランドを拡張するか否かが問題となっていた。レンジ・ブランドは積極的に構築されたというより、結果として形成されたにすぎなかった。「ラビナス」は消費者への訴求においても「ラビナス」ブランドとしての統一的概念をコミュニケーションすることが重視される。広告においては、各アイテム別に広告を行っているが、統一的なアプローチが採られ、「ラビナス」であることが強調される。小売店に対しても「ラビナス」ブランドの全アイテムをまとめてディスプレイできる陣列棚の提供などの方法によって、「ラビナス」としての統一性の訴求をはかる。

この時期の「ビオレ」「ラビナス」の消費者への訴求においても一つ注目しなければならない点は、エンドーサーとしての企業ブランドの活用を最小限にとどめていることである。製品のパッケージにおいては、従来と同様に花王の月のマークを前面に表示しているとはいえ、TV 広告においては、ほぼ認識できない程度で、月のマークを画面の端に小さく、数秒間映すだけである<sup>20)</sup>。レンジ・ブランドの強化は、「脱企業ブランド」の動きを主導しているという側面においても、企業ブランドの活用を常としていた従来のブランド体系に変革をもたらしたと言えよう。

## 2 柔軟的 BM 制とレンジ・ブランド

1990年代におけるブランド管理組織の変革は主にレンジ・ブランドの強化および海外市場を含むグローバルな対応に向けられた。BM 制の定着後、花王のブランド管理は、ブランドを基本に、その上に製品カテゴリー（洗剤）→事業分野（ハウスホールド）を設定したものであった。しかし、「ラビナス」のよ

20) 一方、「ラビナス」のマークは、一貫して、広告の最後に音声とともに全画面を覆う。

うに複数の製品カテゴリーにまたがるレンジ・ブランドの登場は、ブランドが必ずしも製品カテゴリーに従属しないことを意味する。従来、製品カテゴリーを単位にブランド間の調整を主な職務としていたPMの役割は、「基幹ブランドまたはカテゴリー単位の総合的戦略運用」へと変更された。一方、BMは(現在はSM、シニア・マーケッターと呼ばれる)、PMを補佐し、主要ブランドのマーケティング戦略の立案遂行の責任を負う。PMが製品カテゴリーを担当するのか、それともレンジ・ブランドを担当するのかは各部門によって柔軟に決められる。パーソナルケア事業本部<sup>21)</sup>の管理下にある「ビオレ」「ラビナス」などのレンジ・ブランドはPMによって管理される。その下で、BMが「ビオレ洗顔フォーム」, 「ラビナス」のヘアメイクシリーズなどを担当する仕組みである。一方、ハウスホールド事業本部の洗濯用洗剤のように、依然としてPMが製品カテゴリーを担当し、BMがそれに属する「アタック」「ニュービーズ」といったブランドを担当することもある。つまり、部門によってブランドのカバーする製品領域の範囲が異なり、ブランド管理に対して権限と責任をもつ職級のレベルが異なってくる<sup>22)</sup>。「ラビナス」のようなレンジ・ブランドを担当するPMは、各BMの担当する製品領域間の調整役というより、「ラビナス」ブランドの総合的管理を担うことになる。

レンジ・ブランド管理の強化をはかることによって、花王のブランド管理組織はその形態においては変化を示していないとはいえ、ブランド管理に関する意思決定に権限と責任を担う職級が上位へ移行するという質的变化を経験していると言えよう。

21) 1996年の組織改編によって、家庭品事業部門内の事業部であったハウスホールド、サニタリー、パーソナルケアがそれぞれ独立の事業本部となった。また、化粧品、化学品および情報事業部門は事業本部へと改称された。さらに、家庭品アジア事業本部が新たに設けられた。『有価証券報告書総覧 花王株式会社』1996年3月。

22) 花王広報センターへの電話インタビュー、2000年9月1日。

第2表 花王の企業戦略、ブランド体系およびブランド管理組織の推移

	1887年～1953年	～67年	～75年
企業戦略	「花王石鹸」「新装花王」の全国的展開	フルライン化	本格的なフルライン化 (←専属販社の設立) ライン拡張
ブランド体系	商品ブランド→商品ブランドの企業名化	企業ブランドを頂点とするブランド体系	企業ブランドを頂点とするブランド体系
ブランド管理組織	創業者またはトップ・マネジメントによる管理	機能別組織 商品企画・宣伝などの職務の専門化	マーケティング部門の新設 初期 BM 制による管理 (PM による製品系列別管理)
	～80年代	～90年	
企業戦略	事業の多角化 ライン拡張及びブランド拡張	本業集中 欧米進出の本格化	
ブランド体系	企業ブランドを頂点とするブランド体系	脱企業ブランド 積極的レンジ・ブランドの管理	
ブランド管理組織	BM 制の定着 事業部門制の採用 (プロジェクト・チーム)	管理単位の柔軟化 ① 複数のブランドからなる製品カテゴリー→ブランド ② 複数の製品カテゴリーにまたがるレンジ・ブランド→製品アイテム	

## IV 結 論

本稿で考察した花王のブランド管理組織は、企業戦略の変化とともに第2表のような変化を遂げてきた。1967年、花王はマーケティング部を新設するとともに P&G のそれを真似た BM 制を導入した。これは当時のトイレットリー業界における競争および専属販社網の確立によってもたらされた急速なフルライン化という企業戦略に対応するものであった。しかし、伝統的な P&G 式 BM

制がそのまま花王に定着し、その後両社のブランド管理組織が同様の展開を示したわけではなかった。従来の機能別組織を補完するマトリックス組織という点ではP&Gと花王のBM制は共通しているが、同一製品カテゴリーにおけるブランド間の競争を促す機能は花王のBM制においてはほとんど働いていない。なぜなら、花王のBM制においては、70年の組織改編によるPM職の新設以来、ブランド間競争よりも調整が重視されてきたためである。ブランドを基本的な管理単位とするという点においても、初期BM制による管理期においては製品系列を管理するPMがブランド管理に係わる意思決定の主体であったことから、ブランドが基本的な管理単位であったとは断定しにくい。多角化の段階になって初めて、ブランドが基本的な管理単位として定着し、BMが意思決定の主体となったと言えよう。90年代に入ってから、レンジ・ブランドに対してその管理がBMより上位のPMへ委ねられたとはいえ、ブランドが基本的な管理単位であることに変わりはない。

ブランド体系においては、1980年代まではそれぞれの商品ブランドに重点を置きつつ、企業ブランドをもできるかぎり活用する形態を維持してきた。現在企業ブランドである「花王」は当初は石鹼の商品ブランドであったが、フルライン化、多角化に伴って、企業ブランドの「花王」がそれぞれの商品ブランドにエンドーサーとして活用された結果、そのイメージ自体が石鹼・トイレタリーという製品属性に制限されるものではなくなった。しかし、このようなイメージの変化は戦略的に計画され、それに対する長期的なビジョンのもとで管理されたものであったとは評価しにくい。なぜならば、「花王ソフィーナ」の例が示すように、長期的に「花王」のイメージをトイレタリーから脱皮させようという意図のもとで行われたのではなく、単に短期間で認知度を獲得するための戦術的手段であったためである。「花王」のイメージの変化は、その結果にすぎなかった。

一方、複数の製品カテゴリーに跨るレンジ・ブランドに対しては、1990年代に入り統一的・計画的な管理への移行が目立つ。「ラビナス」のように、ブラ

ンド拡張の結果としてレンジ・ブランドが登場するのではなく、当初からレンジ・ブランドとして計画され、そのコンセプトを基にそれに属すべき製品領域の選定が行われるなど、積極的に管理されるものも現れている。このようなレンジ・ブランドの強化がグローバル化とともに脱企業ブランドの動きをもたらしたことは当然の帰結と言えよう。

では、なぜ1990年代以前の花王においては上述のようなブランド管理組織およびブランド体系の特徴が見られたのか。本稿はその要因を次の2点に求める。第1の要因は、企業戦略の展開プロセスである。上述したように、花王とアメリカのP&Gは同じく石鹸から始まった企業であり、現在においても類似の事業領域を持っている。しかし、花王のフルライン化・多角化は非常に急速に押し進められてきた。しかも、自らの研究開発能力に基づく内部成長型で、P&Gの、既存ブランドの積極的な買収をも用いた多角化とは対照的である。花王のBM制が採用初期において修正を余儀なくされ、ブランド間競争より調整を重視するようになったのは、当時の急速なフルライン化によるブランドの急増に柔軟に対応する必要性からであった。また、急激に増え続けるブランド、しかも消費者にとってまったく馴染みのない新ブランドを短期間で市場に浸透させるためには、既存のブランドをエンドーサーとして活用することでコストとリスクを削減する方法が好まれた。

しかし、ブランド管理組織またはブランド体系を規定した要因としてより重要なのは、第2の要因であるブランド管理に対する企業の認識である。花王はBM制の定着以降、ブランド管理を経営の中心に位置づけてきた。ブランドを基本的な管理単位とし、その長期的な管理を重要な事業戦略としてきたことは、「アタック」「メリット」のような資産価値の高い商品ブランドの存在に現れていると言えよう。しかし、花王のブランド管理がブランド体系全体を視野に入れた上で戦略的に行われてきたかどうかに対しては疑問が残る。むしろ企業ブランドについて明確な基準を持たないままエンドーサーとして活用し続けてきたというのがより適切であろう。

1990年代に入り、既存事業分野への集中とグローバル化が進む中で、花王のブランド管理は新たな局面を迎えている。レンジ・ブランドの強化に伴って、ブランド管理をめぐる意思決定の主体が組織上上位へ移行したり、企業ブランドの活用を制限的に行っていることは顕著な変化と言えよう。ブランド管理においては、企業はブランド体系全体を視野に入れた上で各ブランドに対する位置づけを明確にし、長期的・戦略的運用を行うことが今後ますます求められるであろう。