

2013年度修士学位請求論文
ブランド・マネジャー制再考
A Relook at the Brand Management System

保浦 卓也
Takuya Yasuura

目次

1. 論文の構成
2. 本論の主題
3. 組織論の重要性
4. ブランド・マネジャー制とは何か
5. 市場の変化とブランド・マネジャー制への影響
6. ブランド・マネジャー制の今日的価値
7. 補論
8. 本論の前提

1. 論文の構成

論文は下記の通り、全5章と補論から構成されている。

- I. はじめに
 - II. 戦略と組織
 - III. ブランド・マネジャー制とは何か
 - IV. 変化する市場とブランド・マネジャー制
 - V. 結び ブランド・マネジャー制はどこへ行くのか？
- 補論 P. Kotler “Marketing Management” の歴史的レビュー

2. 本論の主題

マーケティング論の議論の中で組織論は必ずしも中心課題ではない。そこでは戦略論が先行し、また議論の大半を占める。しかし、事業を運営していくのは組織である。そして、組織は戦略の単なる器ではなく、戦略の重要な要素なのである。このことを、A. D. Chandler Jr. の「組織は戦略に従う」という、有名なマキシムの真の意味を探ることで明らかにしたい。そのうえで、本論の主題である、ブランド・マネジャー制について、その成立の背景と特徴、利点と問題点を整理する。さらに登場してから80年を超えるこの組織システムが置かれている現状、ことに90年代からの大きな市場の変化へのメーカーの対応の中で、ブランド・マネジャー制が、かならずしも中心の機能でなくなりつつあることを分析する。しかし本論の主張は、むしろブランド・マネジャー制は市場の変化に対するメーカーのエースカード（最後の砦）になるので

はないかということである。マーケティングの組織形態の最終的な評価は、どのオプションが最もよく消費者満足を実現し、ブランド価値を高め、企業へのリターンを最大化できるかで判断されるべきであろうが、本論ではその前に、上記の市場の変化がプロダクト・マネジャー制の有効性に投げかける疑問に答えることを議論の主題とする。ゆえに組織論が中心となるのである。

3. 組織論の重要性

「組織は戦略に従う」は組織論の古典である Chandler の” Strategy and Structure”の中でたびたび議論されている。その意味することを原典に即して解釈する。同書は、19世紀末から20世紀半ばまでの米国の大企業4社（デュポン、ゼネラル・モーターズ、スタンダード石油ニュージャージー、シアーズ・ローバック）がたどった歴史を分析している。それは概ね4つのステップに分けられる。第一は資源の拡大と蓄積のステップである。第二が、中央集権的機能組織による組織の合理化であり、第三が多角化である。さらに最終的に分権的事業部に到達するのである。そして、それぞれのケーススタディは（本論はデュポンを中心に見るが）ステップが変わる際のマネジメントたちの苦闘を明らかにしている。ことに、最後の分権的事業部制への移行の試行錯誤には苦闘の跡が伺える。そうした分析の後に Chandler の得た結論は、「戦略が組織に影響を及ぼすのと同じように、組織も戦略に影響する」ということであった。その相互関係を描いたのが本書のケーススタディなのである。加えて、戦略の要求する組織を構築することの困難さも示しているのである。そうした認識をもとに本論はマーケティングの組織形態の一つであるブランド・マネジャー制をとりあげる。

4. ブランド・マネジャー制とは何か

さまざまなマーケティング組織形態の中でも、ブランド・マネジャー制はきわめてユニークである。一つの、あるいは少数のブランドに一人の若いマーケティング担当者置き、それに集中させる。ブランド・マネジャーは担当ブランドのマーケティングに必要な機能部門に働きかけて売上、利益目標を達成しなければならない。責任領域は極めて広いのである。しかし、ブランド・マネジャーの組織上のポジションは低い。つまり権限はないのである。経営原則である“権限・責任の対応の法則”に反する組織論と言ってもよい。また、責任が一人に集約されていることも特徴のひとつである。このマーケティングの組織形態は、1930年前後にP&Gで開発され、とくに第二次大戦後米国の多くの消費財メーカーで採用されるようになった。さまざまな問題点が指摘されながら、利点をはるかに大きかったのであろう。利点はたとえば情報が統合され、戦略に有効に反映されやすくなること、マーケティング・プログラムの首尾一貫性が保てること、マネジメントへのトレーニングになることなどがあげられる。

5. 市場の変化とブランド・マネジャー制への影響

しかし、90年代からブランド・マネジャー制がゆらぐ市場の変化が明らかになっ

てきた。本論では3つの動きをとりあげる。一つ目は、小売店チェーンの巨大化であり、二つ目は、マーケティング管理の単位がブランドから製品カテゴリーへ移行したことである。そして三つ目が小売店チェーン、メーカー双方のグローバル化による標準化である。小売店チェーンの巨大化は、メーカーの小売店チェーンへの依存度を高め、メーカーは個々のチェーンを担当する多機能チームを作るようになった。キー・アカウント・マネジメント（KAM）である。そして、これまでブランド・マネジャーが行っていたことの多くを行うようになった。ブランド・マネジャーの責任領域が狭められたのである。また、小売店チェーンが売り場の評価の基準を個々のブランドの売上げから棚全体（製品カテゴリー）の利益率にしたことで、メーカーもカテゴリー全体でマーケティングを考えざるを得なくなった。ブランド・マネジャーがカテゴリー・マネジメントの下に位置づけられるようになった。さらに、全世界的に消費者の嗜好の違いが小さくなったという認識が、情報技術の進化とともにグローバル化を進展させ、製品やプロモーションが標準化される傾向が強まった。その結果、ブランド・マネジャーが標的とする消費者ニーズに合う製品、目標にする粗利益を出す製品・製造方法、ターゲット消費者や競合を反映したプロモーションに対するブランド・マネジャーの影響力が下がった。ブランド・マネジャーが責任を持つ個々の市場の重要性の低下である。

6. ブランド・マネジャー制の今日的価値

こうした市場の変化に対する上記のメーカーの対応にはさまざまな問題がある。KAMは個々の顧客の要求に対応することが中心になり、自社のメーカーとしての主体性を失いかねない（プライベート・ブランドの製造まで要請されることがある）。しかも、戦略の中心が小売店チェーンとなり、最も重要な消費者の観点が見失われる。カテゴリー・マネジメントも消費者のブランドを中心にした購買行動を無視しかねない。さらに、消費者の嗜好が均一化しつつあると仮定しても、グローバル化の標準化による合理化は各市場の競合状況の違いを無視するリスクをおかしかねない。そんな中で、ブランド・マネジャー制は消費者への洞察力とメーカーとしての製品開発力で市場をリードすることができる。また、ブランド・マネジャーはブランドのポジショニングの変更で市場の定義そのものを変え、小売チェーンの戦略を左右する、メーカーの主体性を取り戻すことができるであろう。これはKAMのミッションにはないことである。さらに、ブランド・マネジャーはグローバル化による標準化にも常に市場の声を反映させ、標準化そのものの意味を高めることができる。ブランド・マネジャー制の今日的価値を見直すべきであると考えられる。

7. 補論

なお最後に補論としてP. Kotler "Marketing Management" 全14版（実際はそのうち未見の1、5、9を除く11版）におけるマーケティング組織論のほぼ半世紀にわたる変遷を整理した。

8. 本論の前提

本論は、消費財のメーカーにおけるブランド・マネジャー制を分析の対象とする。産業財、サービス業は「II. 戦略と組織」を除いて触れない。また、議論の中心は米国におけるブランド・マネジャー制とする。ほとんどの消費財のメーカーがこの組織形態を採用し、研究も活発であるからである。日本では、ここで述べている形のブランド・マネジャー制は浸透していない。