

ブランドマネジメントにおける 組織の特徴についての検討

堺 昌彦

1. はじめに

今日の経済において、無形資産の適切な管理は極めて重要となっている。Lev (2001) は、無形資産は物理的な形態をもたないだけでなく、有形資産や金融資産とは根本的に異なる経済特性をもつことを指摘した。それらの特性のうち特に重要なものが、無形資産の非競合性（ないし非希少性、スケラビリティ）と呼ばれるベネフィット創出に関するものである。これは、無形資産は、当該資産の有用性を減じることなく同時かつ反復的に複数の用途に用いることが可能であることを指す。このような特性をもつため、無形資産は有形資産のようなサービス提供量の制約を受けることなく、理論的には市場規模の上限までベネフィットを創出する可能性をもつ。このレバレッジ効果こそが無形資産を今日の経済において極めて重要なものたらしめているものである。

Lev (2001) は、このような無形資産の創出と活用を妨げているもっとも大きな要因は、経営者の不適切な無形資産の管理と運用であるとしている。そしてその最大の原因として、企業の会計情報システムが、無形資産に合致していないことを指摘している。既存の会計情報システムでは、研究開発費や広告費のような無形資産の重要なインプットを期間費用として扱ってしまい、製品やプロセスに配賦しない。そのため、予算管理のような会計情報システムをベースとした伝統的な管理技法は、無形資産の管理に適切に対応することができず、むしろ阻害する要因となっているというのである。

他方、近年においては、BSCのような包括的業績測定システムのもとに非財

務指標を組み込むことによって、会計情報システムベースの伝統的な管理技法を補完し、無形資産を適切に管理しようというアプローチが試みられている。しかしながら、このような包括的業績測定システムの利用によるアプローチは、必ずしも期待されたような成功をもたらさなかった¹⁾(Ittner and Larcker, 2003; Ittner, 2008)。近年における研究では、非財務指標は、無形資産の存在が競争上重要となる戦略が採用されている条件下で、組織成員の学習と戦略を反映した行動に結びつく場合において、はじめて財務的成功に結びつくことが示されている(Homburg, 2012; Kelly, 2007)。つまり、包括的業績測定システムを利用するにしても、①業績指標が無形資産を重視した戦略を反映しており、②それら指標が組織成員の学習や行動に結びつくという2つの条件を満たすことが、財務的な成果に結びつくような無形資産の適切な管理を実現するためには必要となるのである。これらのうち前者については、戦略に対応した指標の開発や設定方法について研究が進められている。他方、後者については、未だ十分な研究の蓄積が行われているとは言い難い。

業績評価指標が組織成員に対してどのように作用するのかを適切に検討するためには、前提として、組織成員がどのような組織の状況におかれているかの知識が必要となる²⁾。すなわち、組織内にどのようにタスクが配分されているのか、それらのタスクの計画、調整、実行のプロセスにおいて、組織単位間にどのような相互作用があるのかという枠組みがあってはじめて、組織成員に対して業績評価指標がどのように作用するのかを具体的に検討することが可能になるのである。

1) Ittner and Larcker (2003) は包括的業績測定システムを導入した企業における4つの典型的な失敗の類型を指摘した。また、Ittner (2008) は包括的業績測定システムの導入によって組織成員が満足したとしても、それが必ずしも財務的成果に結びついていないことを指摘している。

2) Otley (1994) は、伝統的なマネジメントコントロールの議論が現実から乖離した理由として、この枠組みが、現実の組織を反映していないこと、企業や産業固有のタスクの特殊性を議論から排除していることを挙げている。

製造やロジスティクスのような有形資産が中心となる領域においては、このようなタスクと組織についての豊富な知識が蓄積されており、それらを前提として、さまざまな管理技法とそれらの影響を適切に検討することが可能であった。しかしながら、マーケティングや研究開発のような無形資産が中心となる領域においては、タスクと組織についての管理会計上の知識は大括りで曖昧なままに留まっている。無形資産の管理技法を発展させていくためには、無形資産が中心となる領域におけるタスクと組織についての十分な知識を蓄積していく必要がある。

そこで本稿では、今日におけるもっとも重要な無形資産管理の領域の無形資産管理の1つであるブランドマネジメントに焦点をあて、先行研究の検討を通じて、ブランドマネジメントにおける組織の特徴とそこで生じている管理上の課題を明らかにすることを目指す。

本稿は以下のような構成をとる。まず、ブランドマネジメントをめぐる組織の展開に焦点をあて、それらの展開の原動力となった特徴を検討する。次いで、ブランドマネジメントにおける組織で生じたコントロール面での問題を取り上げ、ブランドマネジメントの組織コントロールにどのような特徴があるのかを検討する。その後、これらの特徴がブランドマネジメントのものとして捉えるべきかについて検討し、最後に結論と残された課題を示す。

2. ブランドマネジメントをめぐる組織の展開とその根底にある特徴

本節では、まずブランドマネジメントをめぐる組織の歴史的な展開について検討することによって、ブランドマネジメントの根底にどのような特徴と課題があるのかを明らかにする。

Low and Fullerton (1994) は、米国におけるブランドマネジメントの歴史的な展開を整理した。その中で彼らは、もともとブランドマネジメントは起業家精神をもったトップマネジャーがブランドに関わる重要な意思決定とタスクのほとんどを担い、下位の組織成員には相対的に重要度の低い単純なタスクの

みが委譲される形態であったとしている。初期のプロダクトブランド³⁾はこのような方法で構築され発展していったという。この形態において、ブランドマネジメントは企業自体の戦略策定および実行とほぼ同義であった。この場合の組織的な課題は、トップが決定した戦略を、どのようにして組織成員に忠実に実行させるかであった。

しかし、各種のタスクが高度化した企業組織の規模も大きくなってきていたが、企業は次第に機能部門別組織の形態をとるようになる。この移行に対応するように、ブランドマネジメントに関わる意思決定権限やタスクも、専門化された機能部門にそれぞれ委譲されていったという。Low and Fullerton (1994) は、このような形態のブランドマネジメントを機能別ブランドマネジメント (functional brand management) と呼んだ。この機能別ブランドマネジメントには、以下の問題があったという。

- ① 組織内に個別ブランドに対して総合的に責任をもつものがいなかった。
- ② 個別ブランドの利益の観点からタスク間を調整する公式的な仕組みが存在していなかった。
- ③ 個別ブランド間の戦略を調整する公式的な仕組みが存在していなかった。

機能部門別組織において、基本的に、各機能部門は自部門に割り当てられたタスクを自部門にとって最適となるように実行しようとする。もちろん全社的な観点から部門間の調整は行われるが、部門間の調整と個々のブランドの観点からのタスク間の調整は異なるものであった。機能別ブランドマネジメントにおいては、個々のブランドの利益という観点から物事を考えるような組織上の仕組みが存在していなかったのである。そのため、販売部門と広告部門で重視するブランドが異なることによってブランドマネジメントが失敗するというような問題がしばしば生じた。

3) ブランドという用語には非常に広範なものが含まれるが、本稿では、取り上げる文献におけるブランドの取り扱いと整合性を保ち、議論の焦点を明確にするために、プロダクトブランドのみを取り扱う。以降、本稿におけるブランドという表記はすべてプロダクトブランドを指す。

とはいえ、これらの問題は、企業が比較的少数のブランドしか保有せず、また職能部門の数も比較的少ない時代は大きな問題とはならなかったという。Low and Fullerton (1994)によれば、その時代においては、職能別ブランドマネジメントに関わる調整の問題は、組織成員間のコミュニケーションを促進することによって解決されるものと信じられていた。しかしながら、ブランド数が増大し職能部門の数もまた増大するにしたがい⁴⁾、次第にこれらの問題は深刻化していきブランドマネジメントの不全をもたらすようになっていったという。

このような背景の中で登場し普及していったのが、ブランドマネジャー制 (brand manager systems) である。ブランドマネジャー制とは、マネジャーに1つないし少数のブランドについての責任を課すブランドマネジメントの形態である (Low and Fullerton, 1994)。

特定の組織成員に個別ブランドを担当させ責任を課すという点からみると、ブランドマネジャー制は、職能別ブランドマネジメントにおける上記の①個別ブランド責任者の不在と②タスク間調整の不在の問題に対応しようとする試みであったことがわかる。すなわち、ブランドマネジャーは担当ブランドについての責任が課されており、それが故に彼らは複数の職能部門に配分されたタスクを自身の担当ブランドのために調整しようとする。他方、上記の③個別ブランド間調整の問題については、明示的な対応は行われなかった。初期のブランドマネジャー制においては、自ブランドにとっての最善を目指すブランドマネジャー間の競争が、結果的には企業全体の利益の最大化になると信じられていたという。このように、初期のブランドマネジャー制は、職能部門別組織によるブランドマネジメントの問題を解決する処方箋として登場したのである。

しかし、実際に導入が試みられたブランドマネジャー制には、構造的に大き

4) 新ブランドの導入、既存ブランドの拡張、ブランドをもつ他企業の買収等でブランド数は増殖の一途を辿っていった。また、ブランドマネジメント関連のタスクも細分化と専門化に伴い、新たな職能部門として分離され、職能部門の数も増大していった。

く2つの問題が存在していた。第一の、そして最大の問題は、ブランドマネジャーには自身の担当ブランドのためにタスク間の調整を行うことが求められていたが、彼らにはその調整を行うのに必要な権限は与えられていなかったことである。各部門に配分されたタスクに対する指示権限は、ブランドマネジャー自身やブランドマネジャーが所属する部門ではなく、あくまでタスクが配分された各部門内に存在していた。ブランドについての責任の所在は明示されたものの、公式的なライン権限の構造は職能部門別組織のままであったのである。このブランドマネジャー制における権限と責任の問題については、次節で改めて議論する。

もう1つの大きな問題は、ブランド間の戦略を調整する公式的な仕組みが不在のままであったことである。ブランドマネジャー制において、ブランドマネジャーは自身の担当ブランドにとっての最善を目指して行動する。そのため、彼らは自身の担当ブランドの存続の正当化と組織内の希少資源の配分をめぐる熾烈な競争を行うことになる。ブランド間を調整する仕組みの不在は、この競争に歯止めをかける公式的な仕組みがないことを意味する。結果として、次第に企業は、資源が十分に配分されない比較的弱いブランドを多数もつことになる。当然、このような状況は企業全体にとって望ましいものではない。特に、製造業にとっての重要な「顧客」である巨大な小売チェーンが、比較的少数の強いブランドのみを取り扱う方針を固めたときに、この問題は極めて深刻なものとなった。

この問題に対応しようとしたのが、ブランドマネジャー制へのカテゴリマネジャーの追加であった。カテゴリマネジャーとは、ある製品カテゴリに属するブランドマネジャーを所管するより上級のマネジャーである。カテゴリマネジャーは、企業全体の観点から、部下であるブランドマネジャー間の行き過ぎた競争を緩和し、また巨大な小売チェーンに対して製品カテゴリ全体で対応を考える役割を担った。このカテゴリマネジャーを追加したブランドマネジャー制によって現代的なブランドマネジャー制はひとまずの確立をみる。

Low and Fullerton (1994) は、ブランドマネジャー制の大きな利点として、

変化に対して柔軟に対応できることを挙げ、上述のカテゴリマネジャー制の追加も、このような変化の1つであるとしている。また、Homburg et al. (2000) は、現代的な顧客志向の組織形態のさまざまなバリエーションの基盤がブランドマネジャー制であることを指摘している。ここでの議論は、現代における多様なブランドマネジメント組織の多くにおいても該当するであろう。

以上のように、ブランドマネジメントをめぐる組織の展開においては、その根底にブランドマネジメントには複数の次元の調整軸の存在があったことがわかる。それぞれの次元の調整の問題が、タスクの細分化・専門化、ブランド数の増加、顧客からの圧力といった変化によって顕在化することによって、組織形態の改変や役職の追加という公式的な構造の変化という形で対応が行われてきたのである。

3. ブランドマネジメントをめぐる組織における調整の特徴： 非公式調整メカニズムの重要性

前述のブランドマネジャー制の問題点で触れたように、ブランドマネジャー制においては、ブランドマネジャーに課された責任と与えられた権限の不一致が大きな問題点として指摘されている (Clewett and Stasch, 1975; Dietz, 1973)。

ブランドマネジャーが所属するマーケティング部門は、多くの場合、それ自体が階層組織の形態をとる職能部門の1つである。この職能部門の一員であるブランドマネジャーに与えられる公式的な権限は、このマーケティング部門内に配分されたタスク（主に広告に関連するタスク）に関するものとなる。

他方、個別ブランドの業績に責任をもつブランドマネジャーの責務の重要な部分は、担当ブランドの事業計画の策定とその適切な遂行である。この責務を果たすためには、マーケティング部門以外の他部門との調整が必要となる。しかしながら、ブランドマネジャーは、公式的な権限上、これら他部門に対しては基本的に助言を行うという立場でしかない。それぞれの部門は、それぞれの

部門内の階層的なライン権限のもとで機能しているのである。したがって、ブランドマネジャー制それ自体は、公式的な権限に着目するかぎり、職能別ブランドマネジメントにおけるタスク間調整の問題を直接的に解決するものではなかった。

しかし、このような公式的なコントロールの観点からは致命的な問題が指摘されているにも関わらず、現実にはブランドマネジャー制は普及をつづけ、またブランドマネジャー制を成功裏に運用している企業も多く存在している。なぜだろうか。

Low and Fullerton (1994) は、大別すると2種類の対応によって企業はブランドマネジャー制を組織内に浸透させていったとしている。1つは、ブランドマネジャーの責任を緩和することによって、ブランドマネジャー制を組織に受容させる方法である。この方法のもとでは、ブランドマネジャーは担当製品の業績には責任を負わない。代わりに、ブランドマネジャーは、担当製品についての市場・技術等の情報のレポジトリとして、及び部署間を繋ぐ連絡役としての役割が求められ、各部門の担当者への情報提供と助言によって担当ブランドのタスク間調整をサポートしていくことになる。ただし、この方法は、組織内において抵抗を生みづらく仕組みが安定化するものの、大きな効果をあげることもまたなかったという (Dietz, 1973)。

もう1つの対応は、ブランドマネジャー自身の個人的能力によって、この権限と責任の不一致を克服させようとする方法である。この方法のもとでは、必要な公式的な権限が与えられていないにも関わらず、ブランドマネジャーには担当ブランドの業績責任が強く求められる。そのため、ブランドマネジャーは、他部門の組織成員に対してさまざまな手段で影響力を行使し、担当ブランドにとって最善なタスク間調整を図ろうとする。ここでの影響力の源泉としては、専門的知識、自部門・上司の権威、個人的魅力、非公式ネットワーク等さまざまなものが挙げられている。Low and Fullerton (1994) は、こういった影響力を行使することが可能な人物をブランドマネジャーとして任用することによって、企業は自組織にブランドマネジャー制を浸透させていったと説明して

いる。この方法においては、公式的な調整メカニズムの不備を、ブランドマネジャーが非公式的な手段で補完することが明示的に求められている。

ここでは、ブランドマネジャー制を受容させた方法の1つを取り上げてブランドマネジメントにおける非公式調整メカニズムの重要性を示したが、非公式要素の重要性は、この方法のブランドマネジャー制のみに限定される話ではない。前節でブランドマネジメントにおける組織の特徴として識別した複数次元の調整軸は、ブランド数が複数ありブランドマネジメントに関するタスクが分割されて配分されている場合、必然的に生じるものである。それに対して、公式的な組織構造による調整の仕組みは、これら次元の一部分のみにしか対応していない。機能別ブランドマネジメントにおいても、ブランドマネジャーの責任を軽減したブランドマネジャー制においても、公式的な構造で対応できない部分の調整については、結局のところ非公式的な手段で補完することが求められるのである。初期の機能別ブランドマネジメントにおいて調整の問題が露呈しなかったのはコミュニケーションの促進によって非公式な調整が可能だったためであり、ブランドマネジャー制においてこの問題が明示的に現れたのは、一面では、その調整の責任が公式的・明示的にブランドマネジャーに課されたためであるとみることができる。

近年において、Homburg et al. (2008) は、既存研究のレビューから、販売ユニットとマーケティングユニットの統合の手段として、公式的な組織構造・手続に加えて、①両ユニット間での情報共有・コミュニケーションの程度、②特定のタスクに及ぼす組織内での影響力の強さ、③それぞれのユニットの志向・価値観、④それぞれのユニットの知識の専門化の度合いという4つの次元を識別した。彼らは、これらに公式的なものを加えた5つの次元の組み合わせの類型によって、企業の財務業績に差異が生じていることを調査から示した。このように、ブランドマネジメントをめぐる組織においては、複数の次元の調整軸に対応していくにあたって、非公式調整メカニズムが、公式構造による調整のメカニズムと並んで極めて重要な役割を果たすのである。

4. 考 察

本稿では、前節までの議論で、ブランドマネジメントをめぐる組織の2つの特徴を明らかにしてきた。1つは、複数の次元の調整軸の存在であり、もう1つは、非公式調整メカニズムの重要性である。ここで、これらの特徴は、ブランドマネジメントに限らず、企業組織全般における特徴ではないのかという疑問が生じる。本節ではこの点について検討する。

複数次元の調整軸は、複数種類の製品の展開と、複数の組織単位へのタスクの委譲からもたらされたものである。したがって、複数次元の調整軸の存在自体はブランドマネジメントの領域に限定されたものではない。しかしながら、ブランドマネジメントにおいては、次の点からこの複数次元の調整軸を強調する必要がある。

- ① 個別ブランドを軸としたタスク間の調整と部門間の調整は異なるものである。
- ② ブランドマネジメントに関連するタスクの調整が行われなくても組織の業務プロセス自体は機能する。

①については2節の職能別ブランドマネジメントで触れたように、ブランド数、職能部門数が少ないうちは、職能部門間の調整のなかで個別ブランドを軸としたタスク間調整も実現することが可能である。しかし、一般にブランド数は増加する傾向にあり、ブランド数の増加によって職能別ブランドマネジメントが破綻していくのは歴史的展開が示したとおりである。個別ブランドを軸としたタスク間調整が、部門間の調整とは別のものとして必要であることは強調しなければならない。

②については、有形資産が中心となる領域と対比するとわかりやすい。有形資産が中心となる領域では調整の不備は、モノのフローに問題が生じるという形で組織的なプロセスに明示的に現れる。しかし、ブランドマネジメントでは、たとえば広告活動が他のタスクと一切調整を行わなかったとしても、業務プロセス自体は滞りなく機能する。ただし、この場合ブランドマネジメントは破綻

しているため、財務的な業績は低迷することになる。歴史的には、職能別ブランドマネジメントからブランドマネジャー制への移行期において、このような状況がしばしば起きたという。近年においては、Homburg et al. (2008) は、企業内でマーケティング部門が孤立している類型を識別し「象牙の塔 (ivory tower)」と名付けた。この類型は、マーケティング部門は高度な専門知識をもつものの、他の組織単位との調整はほとんど行われず、企業の財務業績は低くなるという特徴をもつ。このように、ブランドマネジメントでは無形の要素が中心となるがために、本来必要な調整が見過ごされてしまうおそれが常に存在する。そのため、ブランドマネジメントの観点から調整軸を識別することが重要となるのである。

非公式調整メカニズムが必要となる状況も、ブランドマネジメントに限定される話ではない。Otley (1994) が指摘するように、現実には、企業において権限と責任が一致すること自体が極めて稀な状況である。近年のマネジメントコントロールパッケージ論にみられるように、公式メカニズムと非公式メカニズムの組み合わせによってコントロールを考えるのは企業組織全般に共通する議論である。それにも関わらず、ここで特に非公式メカニズムの重要性を強調するのは、ブランドマネジメントにおいては非公式メカニズムに求められる役割が大きく、またその影響も甚大であるためである。ブランドマネジャー制の議論でみたように、ブランドマネジメントにおいては、不可欠な調整が非公式メカニズムに明示的に委ねられる。公式メカニズムを非公式メカニズムが副次的に影響するというような関係ではない。そのため、企業は、この非公式メカニズムを識別し、適切に機能するよう影響を与えていくことが不可欠なのである。また、公式メカニズムが機能している領域に対する非公式メカニズムの及ぼす影響も大きい。Piercy (1987) は、広告予算の水準には、予算決定に用いられる技法そのものよりも組織プロセスの環境が大きく影響することを示唆した。彼がここで組織プロセス環境としたのは、組織内における権力と組織内の情報フローへの影響力である。これらのことは、ブランドマネジメントにおいては、組織内における非公式メカニズムを識別し、積極的にそれらの影

響を管理していくことが不可欠であることを意味している。

以上のように、本稿で識別したブランドマネジメントにおける組織的特徴は、ブランドマネジメントのみに限定される特徴ではない。しかしながら、ブランドマネジメントにおいては、これらの特徴がほとんどの場合において極めて重要なものとなり、明示的に扱っていくことが不可欠となる。

5. 結論と今後の課題

本稿では、無形資産の適切な管理のためには、この領域における組織についての知識が不可欠であるという観点から、ブランドマネジメントに焦点をあて、その組織的特徴を検討してきた。本稿では、ブランドマネジメントの組織的特徴として、複数次元の調整軸の存在と非公式メカニズムの重要性を識別した。これらの特徴は、以前から組織全般の問題として、管理会計においても議論されてきたものである。しかし、ブランドマネジメントにおいては、これらの特徴が問題を引き起こす可能性の高さとその影響の大きさから明示的に識別する必要がある。また、これらの特徴を前提としてブランドマネジメントの研究を進めることによって、管理会計における組織コントロールの知識を蓄積しより発展させることができるであろう。

他方、本稿ではブランドマネジメントに焦点をあてたものの、ブランドマネジメントのプロセスおよび具体的なタスクの内容についてはほとんど踏み込んでいない。今後は、ブランドマネジメントのプロセスについての検討を行った上で、ブランドマネジメントをめぐる組織とタスクの両面の特徴を関連づけて明確にしていく必要があるであろう。

参考文献

- Anthony, R. N. and Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems 12th edition*, McGraw-Hill Irwin.
- Clewett, R. M. and Stasch, S. F. (1975), "Shifting role of the product manager" *Harvard Business Review*, 53 (1), pp. 65-73.
- Dietz, S. (1973) "Get More Out of Your Brand Management," *Harvard Business Review*, 51 (4), pp. 127-136.
- Homburg, C., Workman, J. P., and Jensen, O. (2000), "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure," *Journal of Academy of Marketing Science*, 28 (4), pp. 459-478.
- Homburg, C., Jensen, O., and Krohmer, H. (2008), "Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy," *Journal of Marketing*, 72, pp. 133-154.
- Homburg, C., Arts, M., and Wieseke, J. (2012), "Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance?," *Journal of Marketing*, 76, pp. 56-77.
- Ittner, C. D. and Larcker, D. (2003) "Coming up short on nonfinancial performance measurement," *Harvard Business Review*, 81 (11), pp. 88-95.
- Ittner, C. D. (2008) "Does measuring intangibles for management purpose improve performance? A review of the evidence," *Accounting and Business Research*, 38 (3), pp. 261-272.
- Kelly, K. O. (2007) "Feedback and Incentives on Nonfinancial Value Drivers: Effects on Managerial Decision Making," *Contemporary Accounting Research*, 24 (2), pp. 523-556.
- Lev, B. (2001) *Intangibles: Management Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press (広瀬義州・桜井久勝監訳 (2002) 『ブランドの経営と会計』 東洋経済新報社).
- Low, G. S. and Fullerton, R. A. (1994), "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation," *Journal of Marketing Research*, 31, pp.173-190.
- Otley, D. (1994), Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, 5, pp. 289-299.
- Piercy, N. F. (1987), "The Marketing Budgeting Process: Marketing Management Implications," *Journal of Marketing*, 51, pp. 45-59.