

## 市場適応的経営戦略のための組織の統合と革新 ——アサヒビールの研究 (その2)——

### Organizational Integration and Innovation for Market-Adjusting Management Strategies

A Case Study on ASAHI BREWERIES, LTD. (No. 2)

井 原 久 光

Hisamitsu Ihara

#### Abstract

My previous paper in this BULLETIN Vol. 17, No. 2 illustrated four features of the “market-adjusting management strategies”: (1) market-oriented corporate philosophies, (2) marketing activities organized to fit the market, (3) integrated corporate activities, (4) strategic market-oriented organization. This paper discusses (3) and (4) of these features in light of the case of Asahi Breweries, Ltd. In the discussion of “integrated corporate activities,” the concepts of “three total-marketing” and “vertical and horizontal marketing integration” are presented and rolls of top and middle management are discussed separately. In the examination of “strategic market-oriented organization,” the concept and importance of “semi-formal organization” are presented and discussed.

#### 要 旨

前回の拙稿で整理した「市場適応的経営戦略」の4つの特徴、①市場志向の企業理念の確立、②市場に直結した企業活動の統合、③全社的統合活動、④市場志向的組織、の内、本稿では、③と④についてアサヒビールの事例を通じて論じた。③については、3つの統合概念と、3つの統合を実現する「垂直的統合」と「水平的統合」の概念を提示、トップとミドルの役割が異なることを指摘した。④については、「準公式組織」の概念を提

示し、その重要性を指摘した。

#### 目 次

はじめに

1. 3つのトータル・マーケティング (理論の整理)
  - (1) トータル・マーケティングの定義と歴史的考察
  - (2) 3つの統合概念
2. トータル・マーケティングの実際 (事例の整理)
  - (1) 「情報力=コミュニケーション・ミックス」と広報の連携
  - (2) 「営業力=ディストリビューション・ミックス」と生産の連携
    - (イ) 1987年における生産との連携
    - (ロ) 1988—1989年における生産との連携
    - (ハ) 経理財務と生産・販売の統合
  - (3) 「商品力=プロダクト・ミックス」と研究開発の連携
3. 統合的マーケティング組織 (理論の整理)
  - (1) マーケティング関連の組織
  - (2) 組織変遷に関する大きな流れ
4. マーケティング関連組織の実際 (事例の整理)
  - (1) トップ指導のマーケティング組織 (開発委員会議の役割)
  - (2) マーケティング部門の拡充 (商品開発部の発展)
  - (3) シーズとニーズを結ぶ組織 (生産プロジェクト部の役割)

## 5. 新しい統合と組織の理論を求めて

### (1) 垂直的統合と水平的統合

(イ) 垂直的マーケティング・インテグレーションとトップの役割

(ロ) 水平的マーケティング・インテグレーションとミドルの役割

### (2) 準公式組織の重要性

## はじめに

前回の拙稿「市場適応的経営戦略の理論と適応事例」<sup>1)</sup> (以下「前回」と省略)において、現代のマーケティングの流れを整理し、それが単なる大量消費のためのテクニックではなく、市場の要請(顧客ニーズや社会・環境の要請)に適応するために企業全体で行なう「市場適応的経営戦略」であることを改めて確認した。そして、その体系を、①マーケティング・コンセプトの確立、②マーケティング・ミックスの実践、③トータル・マーケティング、④戦略的組織の構築という4点から整理した。さらに、その①と②の実際を、アサヒビール株式会社(以下「アサヒ」)のアサヒスーパードライ(以下、スーパードライ)の事例を通じて検討した。

しかし、①と②(つまり、マーケティング・コンセプトの確立やマーケティング・ミックスの実践)は、③と④(すなわち、マーケティング志向に向かう全社的な統合の概念や市場適応的な組織の構築)なくしては実現しない。前者の2つの概念が、顧客や社会に対する基本的姿勢(マーケティング・コンセプト)と主要なアプローチ・手段(マーケティング・ミックス)という点で「市場適応的経営戦略」の外的側面とすれば、本稿で扱う③統合と④組織という2つの概念は、前者を支える内的な側面とも言えよう。

そこで、今回は、③と④に関して主要な理論を筆者なりに整理し、アサヒの事例を参考に若干の意見を加えて論じていきたい。

## 1. 3つのトータル・マーケティング(理論の整理)

### (1) トータル・マーケティングの定義と歴史的考察

トータル・マーケティング(Total Marketing)

という用語は、統合的マーケティング(Integrated Marketing)とも言われるが、一般的に「マーケティング諸機能を統合化し、他の経営諸機能との相互作用と調整を強調するもの」<sup>2)</sup>と定義される。しかし、この定義は厳密には2つのトータル・マーケティングの意味を内包しており「マーケティング諸機能を統合化する」という前半に力点を置いて解釈すると「マーケティング・ミックスの統合的な遂行」という意味になる。実際にこのような解釈で使われる例も多く、「前回」紹介した泉谷論文<sup>3)</sup>も「トータルマーケティングの要素とは…商品力、情報力、営業力の3要素である」という表現でマーケティング・ミックスの統合的な遂行についてトータル・マーケティングという用語をあてている。

しかし、村田(1970, 1981)が言うようにトータル・マーケティングという用語は「マーケティング企業の傘であり、企業のあらゆる部門の活動と密接に連動し、かつそれらを調整・統合するもの」<sup>4)</sup>や「問題解決、意思決定、計画策定、実施、統制という、生産—販売—消費の全プロセスを企業の立場からみなおす総合的なマーケティング」<sup>5)</sup>などのように、マーケティング・ミックスを超えて使われる場合も多い。

そこで、本稿では、これら2つの統合形態を明確にするために、前者の統合、すなわち、マーケティング・ミックスを中心とした統合を「第1のトータル・マーケティング」と呼び、後者の統合、つまり、マーケティング以外の経営機能を含めた計画的・総合的活動のことを「第2のトータル・マーケティング」としたい。

では、何故トータル・マーケティングにこのような2つの統合形態が生じたのであろうか。それを理解するためには、歴史的な考察が必要である。

そもそも、統合の概念は、マーケティングの発生時点からあった。マーケティング学説史を体系的にまとめたバーテルズ(R. Bartels)は、そのエッセンスを「諸要素の結合」と述べている<sup>6)</sup>。“Marketing”という用語は、“Market”(市場で取引する)という動詞が動名詞化して名詞に転じたものとされるが、それが、流通実務研究の分野で使われるようになったのは20世紀初頭のことである<sup>7)</sup>。この用語の最初の使用者の一人であるバ

トラー (Ralph Starr Butler) は、「セールスマンや広告を実際に用いる前に、なさねばならないすべてに関する研究…に適当な名称を見出すことに苦勞して“マーケティング諸法”(marketing methods)という語句に決定した(傍点筆者)」と述べている<sup>9)</sup>。

無論、それ以前にマーケティング活動が展開されていたことも事実である。19世紀後半からシンガー・ミシン、スウィフト、プロクター・アンド・ギャンブル、コカ・コーラ、アメリカン・タバコなどによって広告・商標・包装・セールスマンシップ(セールスマンの人的販売技術)の重要性が認識されていたし、百貨店(ボン・マルシェ、メーシーズ、ワナメーカー)、通信販売(シアーズ・ローバック、モントゴメリー・ウォード)の発生によって流通面の工夫が販売に大きな影響を与えることも分かっていた<sup>9)</sup>。

しかし、それら様々な非價格的要素が全体として一つの概念で捉えられていた訳ではなかったもので、20世紀初頭になってアメリカの大学の研究者がこれらの方法を「マーケティング諸法」と命名した訳である。

この経緯に関して、バーテルズは、トレンチ(R. C. Trench)の論文<sup>10)</sup>を引用して、実態を説明するために作られた言葉が実態を変えていく点を強調している。実務があってマーケティングという言葉が使われたという「実務→用語」という側面はあるが、マーケティングという用語が使われたことによって新たな思考が付加されて概念としてのマーケティングが成立したという「用語→概念」の過程があって、新たな概念が実務に影響を与える「概念→実務」という結果が見られるのである。

このように、マーケティングは、19世紀からビジネス界で考案された様々な市場に対するアプローチをまとめる「総称」であったために、用語そのものに統合の意味づけがなされていた訳だが、一旦出来上がった後は「個別の活動を統合する思想と機能」をもつものとして位置づけられ、販売(selling)、商取引(trade)や流通(distribution)などの既成諸概念と区別されるようになったのである。

しかし、それが「統合の思想」として明確にな

ったのは、1960年代に発展したマネジリアル・マーケティングにおいてであり、その中でもとりわけマーケティング・コンセプトに関する理論の確立によってであった。マーケティング・コンセプトはマネジリアル・マーケティングの中心概念の一つで、コトラー(P. Kotler)は、マーケティング・コンセプトの3つの要素として①顧客志向②利益志向と共に③統合努力をあげている<sup>11)</sup>が、それはマッカーシー(E. J. McCarthy)にも見られる<sup>12)</sup>。

これは、プロダクト・アウトからマーケット・インへの発想転換が組織にもたらす必然的な結果とも言える。技術者の作ったものを売れば良い(プロダクト・アウト)時には開発/生産/販売を別々に行なえるが、市場のニーズに合わせて製品を新たに創りだす(マーケット・イン)ためには、個別の企業活動を統合する必要が生じるからである。

こうして、マーケティングは、経営の重要なテーマになったが、多くの研究者にとって、統合とは「マーケティング固有の手段の統合」を意味していた。たとえば、ハワード(John A. Howard)は、マーケティングにおける意思決定過程の基本的側面として「制御しうる要素(controllable element)」と「制御しえない要素(uncontrollable element)」に分け、その制御しえない要素へ適応するために制御しうる手段を使うことがマーケティングの実践であるとしている<sup>13)</sup>。図表1に示すように、ハワードにあっても、マッカーシーにあっても、その理論体系は、統制可能かどうかによって二分することを前提に、統制可能要因として、製品・価格・広告・流通などが挙げられている。

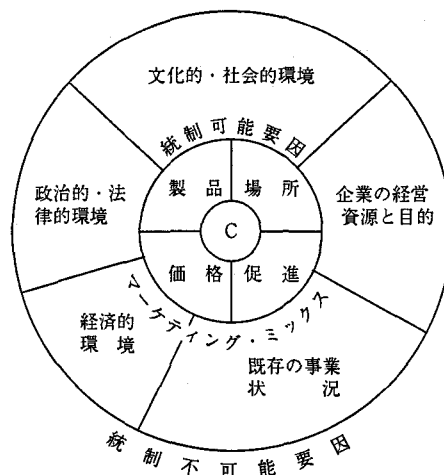
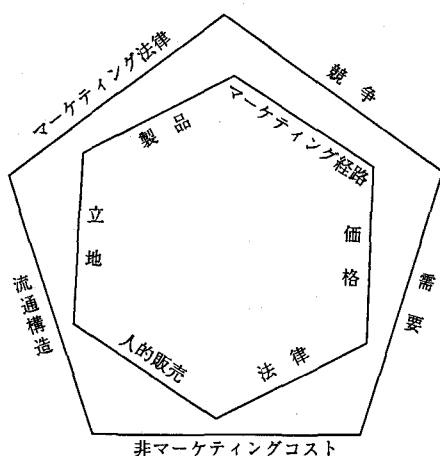
すなわち、ハワードらにとっての統合という概念は、「統制可能な要素としてのマーケティング諸手段の統合<sup>14)</sup>」に過ぎず、職能レベルの管理者であるマーケティング・マネージャーやマーケティング・スタッフの管理技法(「前回」定義した「マーケティング・マネジメント」)を説明するためのものであったと言えよう。すなわち、ここに第1のトータル・マーケティングの理論が完成する訳である。

しかし、1970年代以降、石油危機や為替変動など(個別の製品市場の動向ではない)ドラスティ

図表1 ハワードとマッカーシーの理論体系図

J.A. ハワードのマーケティング・マネジメント体系

EJ. マッカーシーのマーケティング・マネジメント体系



外枠の「統制不可能要素」に対して内枠に「統制可能」なマーケティング・ミックスが図式化されている。

原典：J.A. Howard, "Marketing Management: Analysis and Decision," Richard D. Irwin, 1957, p.5

E.J. McCarthy, "Basic Marketing: A Managerial Approach," Richard D. Irwin, 1960, p.49

ックな環境変化が企業経営に大きな影響を与えるようになり、それまで「統制不可能」として理論の外に置いていた政治・経済的要素が市場で最も重要なファクターになった。また、企業規模の拡大に伴い製品群の全体的管理が必要となったり、急激な環境変化に対応するため多角化や事業転換をはかるケースが増え、個別市場で顧客ニーズに対応することに主眼を置いていたマーケティング理論は見直しを迫られたのである。

このような中で、ファイナンス理論を中心に発展したポートフォリオの考え方を導入した PPM (product portfolio management) や PIMS (the profit impact of market strategy) などの理論が発達した。また、ポーター (M.Portor) の競争戦略理論のように事業全体や SBU (strategic business unit) レベルの戦略的マーケティングが注目されるようになった。

ここに至って、マーケティングは経営戦略のレベルで捉えられるようになり、スタントン (W.J. Stanton) が「企業内におけるすべてのマーケティング活動が組織的に統合され調整されなければならない<sup>45)</sup>」というトータル・マーケティングが全社レベルで必要とされるようになった訳であ

る。

## (2) 3つの統合概念

このような歴史的過程があって、2つのトータル・マーケティングが成立した訳だが、村松 (1990) は、キャディ＝バゼル (F.J. Cady & R.D. Buzzell) の説を引用しながら、「伝統的マーケティング・マネジメント」と「戦略的マーケティング・マネジメント」という類型の下に、2つのトータル・マーケティングの違いを図表2のように整理している。

この区分に従えば、伝統的なマーケティング・マネジメントでは①個々の製品を対象とした②一定の範囲をもつ市場で③「マーケティング・ミックスによる顧客満足」を追求することが競争へのアプローチになる。したがって、④マーケティングは生産、開発、人事などと並列的に経営機能の一つと捉えられており、⑤統合の範囲は、マーケティング・マネージャーやマーケティング・スタッフが統制可能な領域に限られる。

これに対して、戦略的マーケティング・マネジメントでは①製品ラインや SBU (戦略的事業単位) のレベルで②広範囲な市場を選択しながら③

図表2 伝統的マーケティング・マネジメントと  
戦略的マーケティング・マネジメント

伝統的なマーケティング・マネジメント		戦略的マーケティング・マネジメント
個々の製品	計 画 単 位	製品ライン、SBU
所与のものとしての扱い	市 場 の 範 囲	戦略的選択
販売高、市場シェア	目 標	SBU に関する価値創造、 利潤、キャッシュフロー
年 間 計 画	時 間 水 準	相対的に長期
マーケティング・ミックス による顧客満足	競 争 の ア プ ロ ー チ	トータル能力による最善の 競争
多くの機能のひとつ	マーケティングの役割	統合された事業計画の部分

出典：松江宏編『現代マーケティングと消費者行動』p.64

原典は、J.F. Cady & R.D. Buzzell, "Strategic Marketing," Little,  
Brown & Company, 1986, p.16

「サービシング、在庫政策、研究、製品開発および企業のその他の機能を統合した企業力」が競争手段になる。ここでは、④マーケティングは他の経営機能を包括する形で他の機能の上位に位置づけられており、⑤統合の範囲は全社的な領域に拡大されている。

すなわち、ここでは、

- (i) 伝統的マーケティング・マネジメント＝マーケティング・ミックスの統合＝第1のトータル・マーケティング
- (ii) 戦略的マーケティング＝全社の統合＝第2のトータル・マーケティング

という2分法が見られる。

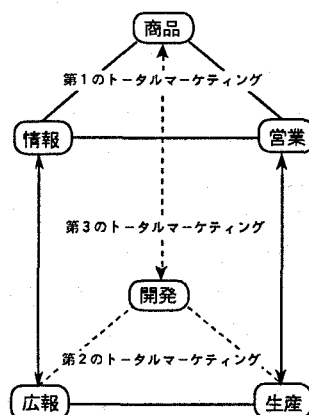
しかし、統合の概念をこのように別のものとして捉えるのは、理論的な整理の意義はあるものの、現実の問題としては、戦略的な整合性を失う危険性がある。むしろ、第1の「マーケティング・ミックスの統合的な遂行」と第2の「他の経営機能を含めた計画的・総合的活動」はバラバラの概念ではなく、相互に密接に繋がっているはずであり、2つのトータル・マーケティングを繋ぐ第3のトータル・マーケティング概念が必要なのではないだろうか。

この第3の概念を、「前回」も取り上げたレーザーのマーケティング・ミックスを「商品・情報・営業」として、簡略化して図式的に示してみよう。

まず、第1のトータル・マーケティングは、商品力（プロダクト・ミックス）・情報力（コミュニケーション・ミックス）・営業力（ディストリビューション・ミックス）を結ぶものとして上部の三角形として示される。この統合は、マーケティング・マネージャーが統制可能な範囲であり、商品・情報・営業関連の部署（たとえば販売部門の商品企画課・宣伝部・販売促進部）の調整によって可能となる。

次に、第2のトータル・マーケティングは、図では、広報部門と研究開発部門さらに生産部門の協力を想定して、下部の三角形として示した。も

図表3 筆者の考える「3つのトータル・マーケティング」



（井原作図）

もちろん、本来は、全社的な統合活動であるから、経理・人事など他の部門も関連しており、相互の関連も複雑に結びついているはずであるが、ここでは、矢印によって関係を明確に示したいために、あえて広報・研究開発・生産部門を選んでみた。(経理については後述の事例の中で取り上げる)

しかし、これら広報・開発・生産の関連部署の連携(第2)は、マーケティング・ミックスの統合的遂行(第1)がなければ結びつかないはずであり、これらを繋ぐ第3のトータル・マーケティングが暗黙の前提となっている。何故ならば、一般的には、商品力は研究開発部門の協力なしには達成されないし、情報の提供には広報部門の援助が必要だからである。また、営業活動を支える供給体制は需要に見合った生産活動にあると考えられる。無論、現実にはさらに複雑な相互関連が必要であるが、図ではこのような第1と第2の関係を簡略化して第3のトータル・マーケティングと仮定した。

現在のマーケティング理論は、統合の概念を「分離して」捉える傾向にあるが、そのために「分析と計画の世界」に閉じ籠ってしまっているように思える。第1のトータル・マーケティングに特化した研究者は、個別のマーケティング手法の測定と分析に精力を費やし、第2のトータル・マーケティングに特化した研究者は全社的な戦略性の精緻さを追及するが、それは計画の中での華麗さを競っているに過ぎない場合が多く見られる。

このように、基本的には第3の統合についての説明が十分でないというのが筆者の問題意識であるが、この第3の統合概念にこだわらずに、広い意味での統合(あるいは統制=管理)の方法を考えてみると、以下のような類型が従来の研究の中に見られるように思える。

- ① マーケティング・コンセプトの確立と徹底によって統合を達成するという理念先行型
- ② トップがマーケティング・ディレクターとなって明確な意思決定と指示をするという意思決定型
- ③ 同様にマーケティング・ディレクターとして強い指導力を発揮するというリーダーシップ型

## ブ型

- ④ マーケティング戦略の立案と計画・予測機能を拡充させる戦略計画先行型
  - ⑤ マーケティング志向の組織行動や行動基準を細かく指示するマニュアル型
  - ⑥ マーケティング志向の組織構造を構築する組織構造型
  - ⑦ 上記の理念・計画・マニュアルなどを教育などで徹底する教育訓練型
  - ⑧ TQCやCI、CS(カスタマー・サティスファクション)などの手法を運動として展開する社内運動型
  - ⑨ マーケティング志向の組織文化を創造する組織文化先行型
- などである。

そして、概ね、これらの方法は、トップあるいはトップに近いスタッフがその大部分を立案したり企画したりして、それを社内に展開するという「トップダウン」の形をとるのが通常のように思われる。

では、その実際はどのようなものであろうか。具体的事例に基づいて考察してみたい。

## 2. トータル・マーケティングの実例 (事例の整理)

そこで、①アサヒにおいてトータル・マーケティングが、マーケティング・ミックスを越えて実現した過程を振り返り、②上記で説明した、情報力=広報機能、営業力=生産機能、商品力=研究開発機能の連携について個別に見てみたい。

### (1) 「情報力=コミュニケーション・ミックス」と広報の連携

すでに「前回」整理したように、スーパードライ発売時のコミュニケーション・ミックスの特徴は、①商品特性訴求型の広告戦略が展開されたこと、②商品特性を知らせる試飲キャンペーンが展開されたこと、と共に、③話題提供型の広報戦略がとられたことが挙げられる。

その具体的な例として、1988年初頭の「ラベル・ネーミングを巡る問題」がある。これがある程度意図された広報戦略だったことは、他の3社が対抗するドライタイプの商品を発売する以前に

「アサヒスーパードライに酷似した商品が出てきたら、抗議しよう」というトップの意思があったと<sup>16)</sup>されていることからうかがえる。

それは、過去の苦い経験に対する反省でもあった。アサヒは、スチール缶ビール（1958年）、オールアルミ缶ビール（1971年）、小型生樽（1977年）などで業界に先行したものの、他社が追従して、最後には上位メーカーにシェアを奪われている。特に、小型生樽（ミニ樽7）は、新しい飲用の場の開発（ビアホールの生の味わいを家庭用市場に持ち込む）という初期のコンセプトに反して、容器の形状だけを競う「面白容器戦争」に発展して、結果的にはシェアダウンに繋がった。こうした過去の経験に対して、スーパードライ発売時の樋口社長は「総合力がなかったため<sup>17)</sup>」と述べているが、先行開発の事実を消費者に認知させる努力（広報力）に欠けていたことも一因であっただろう。

この点、スーパードライの場合は広報的なサポートが大きな役割を果たしている。それは、第1に時代の風潮に敏感だったことである。アサヒ自身が「スーパードライの成功は、天の声、人の和、地の利がそろった結果」と述べている<sup>18)</sup>が、そこには「天の声」を利用するしたたかな広報戦略があったように思える。

スーパードライの発売された1987年は、日産自動車の「シーマ」や花王の「アタック」など大型のヒット商品が相次いで発売されており、ミノルタの自動フォーカスカメラ「α-7000」など下位メーカーが業界の勢力地図を変えたヒット商品にもマスコミの注目が集まっていた。また、当時は、IBMと富士通の問題のように工業所有権に関する紛争問題<sup>19)</sup>もあって、ラベルや容器のデザインも含めた知的所有権の保護に対して世論の関心が高まっていた<sup>20)</sup>。そのような取材環境に広報部門が機敏に対応したと言えよう。

第2に、ロコミに乗る話題づくりがなされていたことである。「前回」も述べたように、情報化社会においては、「ここだけの話」のような「一般に知られていないこと」が情報として魅力がある訳で、それが、ロコミに乗り易い（つまり話題性が高い）情報になりがちである。ラベル問題に関しては、キリンやサッポロが「（デザインや商

標に関する）係争は水面下で処理するのがこの業界の慣習」と反発したとされる<sup>21)</sup>が、業界の常識を破って内輪の話（裏情報）をあえて公表したことが逆に注目を集めたと言えよう。1988年の年初に経済紙がこの問題をリークした後に、マスコミが挙って「ドライ戦争」として取り上げたが、その際に、社長名による内容証明付きの抗議文書を送付するというスタイルやその一部を公開するという話題づくりがなされたことも見逃せない。

第3に、世論を味方につける説得の材料を数多くもっていたことが挙げられる。クレームをつけられた側は、「商標権を侵害したわけではないし、工業所有権にも抵触していない（サッポロ）」や「弁護士と相談したうえで、商品のネーミング、デザインを決定しているので問題ない（キリン）」のように防戦一方の法律論議だけを持ち出したが、アサヒは、業界初のマーケット・イン型開発<sup>22)</sup>、辛口コンセプト、5,000人対象の市場調査、など先行開発の努力を強調する広報材料を数多くもっていた。

また、マスコミに取り上げられ易いキーワードがあったことも見逃せない。記号論でも言われるごとく、耳新しい用語は、言葉だけで意味がある。「ドライ戦争」という言葉は最初にラベル問題をリークした日本経済新聞が作ったとされるが、そのベースには「スーパードライ」というネーミングが新鮮だったということがある。「フレッシュ・ローテーション」という言葉も業界の外の者には新鮮だったが、そのために「損切り」という樋口語録が注目された<sup>23)</sup>と考えられる。

顧客にとって「一番手」の意味は、作り手の思い入れほど強くない。「業界初、日本初、世界初」といった製品が、技術者の自己満足や企業内部だけの評価に終わってしまったり、販売力や宣伝力のある企業には「二番手商法」を得意としている企業もあるが、それは、顧客にとって「一番手の意味」があまり重要でないからである。その後のラベル問題<sup>24)</sup>が個別企業のレベルに留まったのも、消費者からすれば「どっちもどっち」の泥仕合に見えてしまい「業界レベルの話」になってしまったからである。

アサヒの事例を見てみると、ラベル問題は単なるきっかけであり、その後をフォローする話題づ

くりが充実していたことが分かる。それは（話題を生む商品力に拠るところも大きい）広報機能が、「情報力（コミュニケーション・ミックス＝広告宣伝機能）」と密接に結びついていたからである。

その第1は、話題提供型の広報姿勢と商品特性訴求型の広告宣伝との間に共通する手法があったことである。既述の通り、ロコミに乗りやすい話題として業界の裏情報をオープンにするやり方は、「コク・キレ」といったコンセプトワード、「318酵母」のような酵母番号、5,000人対象の市場調査、それらを踏まえた開発ストーリーを積極的に知らせながら商品性を訴える広告宣伝の手法と通じる。いわば社内事情や開発の舞台裏の話をオープンにする方法である。

第2は、広報すべき社内の重要な意思決定を広告宣伝に積極的に活用したという点である。後述するように、アサヒは増産体制を組む過程で、ラガービールの生産を中止しているが、そのことを積極的に広告<sup>25)</sup>している。同様にライセンス生産していた「クアーズ」「クアーズ・ライト」についても直接米国クアーズ社から空輸する方針を立てたが、それも積極的に広告している。また、従業員に対して「スーパードライを消費者に提供するために社員は飲むな」という禁酒令を出したことなども「スーパードライ好調」を裏付ける材料にしているし、社長名の「品不足のお詫び」や「年頭の挨拶」など、新聞の一面を使った広告も行なっている。つまり、広報的な企業広告を商品広告の手法に取り入れている訳だが、これは、CI（コーポレート・アイデンティティ）導入以来のアサヒの広告宣伝のスタイルで、企業変身と商品力向上を結び付けた説得型の広告手法と言えよう。

このように、当時の広報姿勢は、「商品力（プロダクト・ミックス）」や「営業力（ディストリビューション・ミックス）」も含めて、マーケティング・ミックス上の総合力とも結びついていた訳である。広報は「企業の告知」であり、「商品の告知」である広告宣伝とは異なると分けてしまう企業もあるが、広報は第三者であるマスコミを介して流される情報だけに広告宣伝より説得性が高いケースが多い。実際には、ジャーナリスティ

ックに「ドライ戦争」が取り上げられて「飲み比べてみよう」という顧客自身による自発的試飲が進み、それまでキリンやサッポロと決めていた消費者のブランドスイッチが起こったとされている<sup>26)</sup>。

尚、本稿での議論を一般的なマスコミの受容理論と結びつけて展開したものに拙稿「広告展開とパラダイム」（日経広告研究所報164号、1995年12月）がある。

## (2) 「営業力＝ディストリビューション・ミックス」と生産の連携

アサヒの事例で見逃せないのは、営業力（ディストリビューション・ミックス）と生産機能の連携である。「前回」述べたように、レーザーのマーケティング・ミックスにおけるディストリビューション・ミックスは、物流と流通チャネルを包括した概念である。商流としての販売活動とは別に、実際に商品を提供していく活動がこれに含まれる。すなわち、本稿で言う「営業力」とは、販売活動の能力のことだけを示すのではなく、生産供給能力に支えられた物流能力も含めた概念である。そこで、生産機能との連携が重要なポイントになるが、その実際を年代を分けて見てみたい。

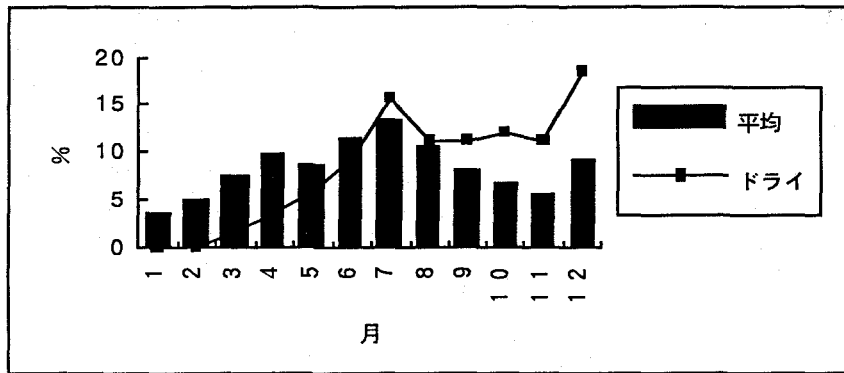
### (イ) 1987年における生産との連携

1987年3月発売時のスーパードライ販売目標は、首都圏限定で年間100万ケースであった。地域限定で100万ケースというのはそれなりの数字ではあるが、それが首都圏という大市場をターゲットにしている上にあくまで目標であったことを考えれば、ドライビールの市場はそれほど大きくないと考えていたようである。ところが、この新製品の売れ行きが好調と見るや、販売地域を拡大するとともに、5月に400万ケース、6月に600万ケース、7月に800万ケース、9月に1,000万ケース、11月には1,300万ケースと目標を上方修正している<sup>27)</sup>。実に、1987年の9か月で13倍の目標修正である。

こうした大幅な販売目標の修正は、どのようにして可能だったのであろうか。ビールの生産能力は、貯酒能力と呼ばれる貯蔵タンクの容量によって決定するが、有価証券報告書に掲載されている製造能力は、季節変動を加味した数字なので、満



図表4 10年間の平均月別出荷(1977—1987年)とスーパードライの月別出荷(1987年)



出典：季節変動はハーバード・ビジネススクール・ケース「アサヒビール株式会社」（日本語版）p.29  
スーパードライ月別出荷はアサヒ広報部からのヒアリングを基にいずれも筆者がグラフ化

杯の貯酒能力を指す訳ではない。したがって、夏場のフル操業を常時行なえば、公表数字以上の生産能力が可能である。しかし、ビールの生産は仕込みから製品になるまで約2か月から2か月半かかると言われているので仕込みの量（回数）が2・3か月タクトの上限の生産能力を左右する。なお、生産は相当程度オートメーション化されているので、自動車産業などの労働集約的産業に比べて人員体制による制約は少ないとされる<sup>29)</sup>。

アサヒの場合、製造計画は向こう3か月の需要予測を基準として3か月単位で受給計画を作成している。たとえば、N月にはN月からN+2月までの受給計画が策定されて、それが、N+1月にはN+3月までに修正されていくことになる。この受給計画は、毎月1回、営業部・生産部・資材部・物流部からなる「全国受給会議」（事務局は営業部）で決定される基本計画であるが、この「全国受給会議」の他に、受給担当者による「下打ち合わせ会」や「週間打ち合わせ」が設けられており、この3か月単位の基本計画は適宜修正される。したがって、現実の需要を見ながら1週間に1度は計画の修正がはかられていることになる。

この計画修正は、仕込み量を上限とする生産能力の限度内での修正だが、貯酒タンク内のビールは外気に触れない限りある程度の保存が可能なので過剰生産にならないようにするためにも、この修正過程が重要である。但し、頻繁に仕込みを繰り返すと過剰生産になるのは避けられず、週間単位の絞り込みでは対応できなくなる。また、一度

パッケージ化（びん詰め、缶詰め）されたビールは（鮮度が重要な商品であるだけに）過剰な在庫になってしまう恐れがある。

このように3か月先の需要予測が大切になるが、その際、ビールは夏場の商品と言われているように季節変動が重要な予測基準になる。図表4は、1977年から1987年までの10年間の月別平均出荷数をパーセンテージで表示した棒グラフに1987年のスーパードライの出荷数の月別構成比を折れ線グラフで表示したものである。

この図にあるように、ビールの需要は、平年ならば9月にはピーク時である7月の6割に減少し、冬場の1月にはピークの26.7%まで激減する。このような経験則に立てば、1987年も同様の生産パターンがあつてしかるべきところであった。事実、同年7月には、9月以降の仕込み量を減らすことが検討されたが、トップの指示でフル生産が継続された。実際には、折れ線グラフで示す通り、需要は冬場にかけてさらに増加した訳で、仕込みの継続が効を奏した結果になった訳である<sup>29)</sup>。

この間、競合他社は、ビールは季節商品という通念に縛られてスーパードライのヒットは冬期まで続かないと見ていたようである<sup>30)</sup>。アサヒ以外の3社は、スーパードライが発売されて約1年間ドライタイプのビールの発売を見送り、1988年2月のほぼ同時期に一斉に発売に踏み切っている。つまり、（他社が季節商品としての通念にこだわっていた際に）アサヒが経験則に反して増産した

ということが、1987年秋から冬期にかけてのアサヒの独走を許し、翌年初頭のラベル問題（上記の広報戦略）と結びついて、スーパードライのブランド確立に寄与したと考えられる。生産機能がマーケット志向のスタンスを最初からとっていた訳である。

#### (ロ) 1988—1989年における生産との連携

1988年から1989年における生産との関係は、事情を多少異にする。その間の増産は、仕込み量によって左右されるレベルの問題ではないからである。もちろん、この年も、①クアーズのライセンス生産を米国から空輸に切り換えたり<sup>31)</sup>、②明治25年（1892年）以来約百年間生産していた熱処理ラガービールの製造を中止してスーパードライの増産に充てた<sup>32)</sup>が、このような緊急対策では対応できない需要の急増があった。1988年のスーパードライの販売は、7,460万ケース、1989年のそれは1億500万ケースであるから、1987年の1,350万ケースと比べようもない。つまり、既存設備の稼働率によって確保できる生産量ではなかった訳で、この時期の生産増大は、主に貯酒タンクの増設など設備面の増強がポイントになったと言える。

この辺の事情を明らかにするために、1985年から1989年までの主な設備投資の概要を有価証券報告書から抜き出して添付の参考資料1を作成してみた。

この資料からも、スーパードライが発売された1987年を機に、

- ① 投資内容が「品質改善合理化」中心から「設備能力増強（増産）」中心となったこと。
- ② 投資額が10億単位から100億単位に急増していること。

がはっきり分かる。

この間、アサヒは①生産能力を1990年までに1986年（スーパードライ発売前）の水準の約3倍に引き上げることを目標に、全工場で増設と改造を行なう一方、②国内最大級の生産能力（18万キロリットル）をもつ茨城工場を新設し、③ビール工場に併設されていた飲料生産設備を新設の明石工場に移転し、吹田工場内に併設してあった製びん設備を姫路の新工場に移転している。

ビール生産には製造免許が必要なので、ビール

工場を新設するには手続きが必要である。そこで、工場内に併設して（免許の必要のない）飲料生産設備や製びん設備を移転して、残った敷地にビール製造設備を増設した訳である。

このようにして、「既存の製造ラインを一瞬も休めることなく、新しい装置への転換をはかる」という「生産現場でも、はじめて直面する大作業」を行なったことになる<sup>33)</sup>。因みに、添付資料（参考資料1）の中で、「設備更新増能力」という摘要の説明があるのは、既存設備の更新の中で生産能力の増強が行なわれたことを示している。

#### (ハ) 経理財務と生産・販売の統合

この設備投資のための資金需要を支えたのは、主に資本市場からの資金調達（エクイティ・ファイナンス）である。図表5は、当時のアサヒの主な社債の発行状況を示すものである。この図表からも、

- ① 1986年を境に、資本市場で積極的な資本調達を開始したこと。
- ② その内容が、外国市場での調達や転換社債などが中心になったこと。

が良く分かる。

この間、1987年に行なった2,000万株の時価発行増資も含めて、資本金は、1986年から僅か3年で1,000億円以上急増した。これは、言うまでもなく、当時の経済状況を巧みに利用した財務戦略である。アサヒはそれまで、設備投資の大半を金融機関からの借入金に頼っていたが、資本市場の拡大や利益の指針が営業利益から経営利益に重点が移ってきたことなど、財務環境の変化に即応して、「経常利益の増加→株価上昇→資本市場からの調達による運用資金の増大→経常利益の増加→資本市場からの調達」という、好都合な循環を利用して自己資本を拡充していった訳である。

さらに注目すべきことは、このような資本調達が、設備投資だけではなく、広告宣伝費や販売促進費に積極的に使われたことである。「前回」も述べたように、スーパードライの成功の要因の一つに「情報提供と商品提供が同時に行なわれたこと」が挙げられる。これは「積極的な広告宣伝と販売促進が、生産活動とマッチしていたこと」とも言える。当時のマーケティング部責任者だった松井が「第1のヤマ場だった」と語る<sup>34)</sup>。1988年

図表5 アサヒの主な社債発行と資本金・経常利益の推移 (1980—1989年)

(金額はすべて百万円)

発行年	内 容	発 行 額	年	資 本 金	経常利益
1980	普通社債	2,500	1980	11,065	3,229
1981	普通社債	2,500	1981	11,065	3,413
1983	普通社債	3,500	1982	11,079	2,111
1986	スイス・フラン建普通社債	4,540 (5千万スイス・フラン)	1983	11,171	2,436
	転換社債	20,000	1984	11,171	2,847
1988	ドル建ワラント債	38,165 (3億米ドル)	1985	11,171	3,270
	転換社債	30,000	1986	11,171	5,321
	転換社債	20,000	1987	34,315	9,388
1989	ドル建ワラント債	142,813 (10億米ドル)	1988	61,528	14,962
			1989	112,800	18,705

出典：アサヒビール株式会社有価証券報告書の「社債明細表」より筆者が抜粋

5月の連休明けに、キリンは商品の提供が間に合わず「モノ不足が最も深刻だった」とされている<sup>85)</sup>。その時期に広告宣伝のピークがあったことを考えると、情報提供と商品提供にギャップがあった訳である。

この時期だけでなく、アサヒは、1988—1989年の時期に広告宣伝費や販売促進費を急増させている(「前回」pp.27-29)が、この急増が生産設備への大幅な投資と同時にこなされたところに、トータル・マーケティングが全社レベルで実現された一面が端的に表されている。つまり、ここにおいては、財務戦略が情報提供(広告宣伝機能)と商品提供(生産機能)を結ぶ役目を果たした訳である。

### (3) 「商品力=プロダクト・ミックス」と研究開発の連携

商品力と研究開発部門の連携については、既に「前回」詳説したが、その経緯について添付の参考資料2のように、年表形式で再度まとめてみた。これは公表資料を通じて知り得るスーパードライの開発過程であるが、このような開発の過程を通じて、商品力(プロダクト・ミックス)が研究開発部門と密接に結びついていいたばかりでなく、全社的な「味の見直し」の動きを含めて、ま

さにトータル・マーケティングが展開されたことが分かる。

この点についても「前回」述べたが、商品開発の過程が全社的な統合活動に広がっていった過程を再度振り返ってみたい。

#### ① 「べき論」の明文化(方向性の明示)

1982—1983年の初期の段階は、村井社長就任→経営理念・長期経営計画の策定という流れの中で、トップから「顧客志向に基づいた商品づくりをすべき」という「べき論」が言葉の上で示されている。ここで、注目すべきことは、これらの「べき論」を策定したのが部長会のメンバーだった<sup>86)</sup>ということである。この時点では、どちらかというと、トップダウンに近い形で、しかも顧客志向という理念をベースに新たな統合の基盤が作られたと言えよう。

#### ② 危機意識の高揚(ゆらぎと気づきの過程)

次の段階は、CIとTQCが本格的に始動し、社内につながっていった1983—1985年の時期であるが、この段階でも、初期は理念先行型であった。TQCでも「マーケット・インの心で、謙虚に相手の身になって行動する顧客志向」という活動方針が掲げている<sup>87)</sup>し、CI(コーポレート・アイデンティティ)の導入にあたっては、「マーケット・インの精神」が強調されている。

CIは、「マインド、ビヘイビア、ビジュアルの3要素の相互相乗作用による企業文化の具体的革新」として展開された<sup>39)</sup>が、マインド(心)の部分は経営理念を凝縮して“LIVE ASAHI for LIVE PEOPLE”という標語が選ばれた。これは、「生き生きと暮らしたいと考える人々に、その生活にふさわしい、自然で本物の商品とサービスを、提案し提供する」という意味で<sup>39)</sup>、労使協調・共存共栄など6項目を含む経営理念の中から「顧客志向」の経営理念に近い標語が作られたと言える。

ビヘイビア(行動)の部分でも、「消費者ニーズに沿った商品づくりに徹する」と「ひとびとの信頼をかちとる行動に徹する」の2つが“商品と行動の指針”として確立された<sup>40)</sup>。ここでも「消費者ニーズに沿った」という表現で顧客志向が強調されていたのである。

ところが、興味あることは、この展開の中で、「これまでの商品(味)は顧客に受け入れられていなかったのではないか」という深刻な疑問が提示され、危機意識が全社的に広がり、組織に「ゆらぎ」が生じ、組織のメンバーが組織と環境とのギャップに気づいていったと見られることである。尚、このCIとTQCの導入にあたっては課長クラスが中心になっている<sup>41)</sup>ことから、ミドル主導型の展開があったことも注目される。

### ③ 開発の仕組みの変化(組織的改革—試行錯誤1)

1984年8月にマーケティング部と生産プロジェクト部が発足して以来、組織的な「味の見直し」作業が本格化している。上記の①と②がプロダクト・アウト的な商品開発から脱却するための土壌づくりだったとすれば、この組織改革以降、マーケティング部主導型の商品開発の試みが具体的に始まったと言えよう。

それまで、ビールの開発は、商品開発部と中央研究所で行なわれていたが、実際には、商品開発部が容器など外観に関する商品作りを担当し、味については中央研究所が中心になるという「棲み分け」がなされていた<sup>42)</sup>。実質的には、中央研究所が製品開発の主導的役割を果たしていた訳で、「商品をつくるのは製造部隊」「つくった商品を売るのは営業部隊」という画然とした色分けが伝統

としてあった<sup>43)</sup>ことになる。こうした製販分離の状態を組織的に統合したのがマーケティング部の新設だった訳である。

また、コンセプトワードを技術用語に翻訳する部門として生産プロジェクト部が設立され、これ以降、商品開発は、マーケティング部・生産プロジェクト部・中央研究所の3部署が一体となって実施されるようになったと言われている<sup>44)</sup>。(詳細は後述「ニーズとシーズを結ぶ組織」)

しかし、ここで重要なことは、「マーケティング部を作ったから商品開発が成功した」といった単純な図式でない、ということである。味の変更は、CI委員会での論議が重要なターニング・ポイントになった訳であるし、生産・営業・研究所の各部門から集まったプロジェクトチームや勉強会など公式・非公式なグループ・ワークが開発を支えたと言える。公式組織としてのマーケティング部にしても生産プロジェクト部にしても名称の変更を含めて何度も改組されている。つまり、マーケット・イン型の商品開発という新たな手探りの作業のために組織的にも試行錯誤が繰り返されたと言えよう。(詳細は後述「準公式組織の重要性」)

### ④ 新しい仮説と検証(創造性と説得性—試行錯誤2)

この仮説と検証の過程は、おそらく1984—1986年頃のことと考えられるが、「前回」かなり詳しく述べたので本稿では省略したい。簡単に伝えられている範囲で主要な仮説を列記すると以下のようになる。

- (a) 消費者は味が分かるという仮説
- (b) 生理的快感仮説=ビールの“うまさ”は飲みごたえがあり飲み飽きない生理的快感を伴うという仮説。
- (c) 世代交代の仮説=戦後世代のビールに関する味覚はそれまでのビール通の味覚と異なるという仮説。

このような仮説と5,000人対象の味覚調査、社内の試飲調査、試飲キャンペーンの反応などを参考に、仮説と検証が繰り返されたと考えられる。

重要な点は、研究所主導の商品開発ならばテクニカル・シーズの発見や味見の専門家の養成に重点が置かれるはずで、このような仮説と検証を繰り返す必要がない、ということである。

### ⑤ ビジュアルな革新、イベント、武勇伝、など（具体的変化の体験）

最後に、商品開発と発売の過程を通じて特徴的なことは、目に見えるヴィジュアルな改革、参加して体験するイベント、伝え聞く武勇伝や成功物語が非常に多いと言うことである。

スーパードライの事例は、CI を抜きに語ることが出来ない。CI がなければ味の変更（コク・キレビール）は生まれなかったであろうし、スーパードライも発売されなかったと言える。既述のようにアサヒのCIは、マインド（心）・ビヘイビア（行動）・ビジュアル（視覚）の3要素から成るが、従業員の立場に立てば、百年間馴染んだ商標（ラベル）と主力商品の一新というビジュアルな革新を通じて、その理念と行動が具体的に確認されたことになる。

TQC 活動も企業改革の過程を具体的に体験するという意味で同様の効果を生んだと考えられる。製造部門では以前から「サンサークル」という名の小集団活動、「サンサークル大会」と呼ばれる発表の場があったが、これは現場の提案制度の域を越えていなかった。それが、AQC（新たに展開されたTQC）では、「部課長研修会」など管理職や開発部門も巻き込んだ全社的な広がりをもっており、企業革新の共有体験の場になっている。

コク・キレビールの発売に際しては「百万人試飲キャンペーン」が展開されるが、これも全国の支店を巻き込んだ形で展開されており、多くの従業員に企業革新を体験する機会を与えたと思われる。ビール業界では店頭やスーパー内の試飲会は珍しくないが、メーカーは企画と資金を提供するだけで、実際の作業はアルバイトを雇ったり、イベント会社にまかせるケースが多い<sup>45)</sup>。しかし、アサヒの「百万人試飲キャンペーン」は④特別に改造されたイベントカーに乗ったキャラバン隊が全国を縦断したことや、⑥商品特性を明記した特別製の試飲用（135ミリリットル）容器を大量に製造したことなど、ビール業界においてはユニークな試飲キャンペーンだった<sup>46)</sup>。そのため駅前商店街やデパートとの折衝、保険所の許可、駐車スペースの確保など実行段階で多くの困難に遭遇したようである。しかし、そのような困難な体験が

小さな武勇伝を作るといって良いだろう。自宅と職場を往復するだけの従業員が、慣れない手つきや下手な話術で顧客と接した体験が重要なのである。

アサヒの事例は武勇伝に事欠かない。村井・樋口両社長や松井マーケティング部長などヒーロー的存在があり、『アサヒビールの挑戦』『奇跡への挑戦』など小説的な企業革新の物語もある。特に樋口社長は積極的にマスコミの取材に応じて、独特の語り口で樋口語録を多く残した。設備増強にあたって発酵タンクを発注した三菱重工に厳しい納期を配慮してビールの“お中元”を贈ったり、発祥の地に「先人の碑」を建立するなど「美談」も残されている<sup>47)</sup>。当時のアサヒに関する刊行物は、新聞・雑誌の特集記事からハーバードのケーススタディ<sup>48)</sup>まで膨大な量におよんでいるが、それらが従業員にとっても企業革新の過程をサクセス・ストーリーとして再体験する機会を与えたと考えられる。

このように、アサヒの事例では、スーパードライの開発と成功の過程が、部署と部署のコミュニケーションの問題以上にドラマチックな展開を見せた訳で、まさに全社的なトータル・マーケティングが実践されたと言って良いだろう。

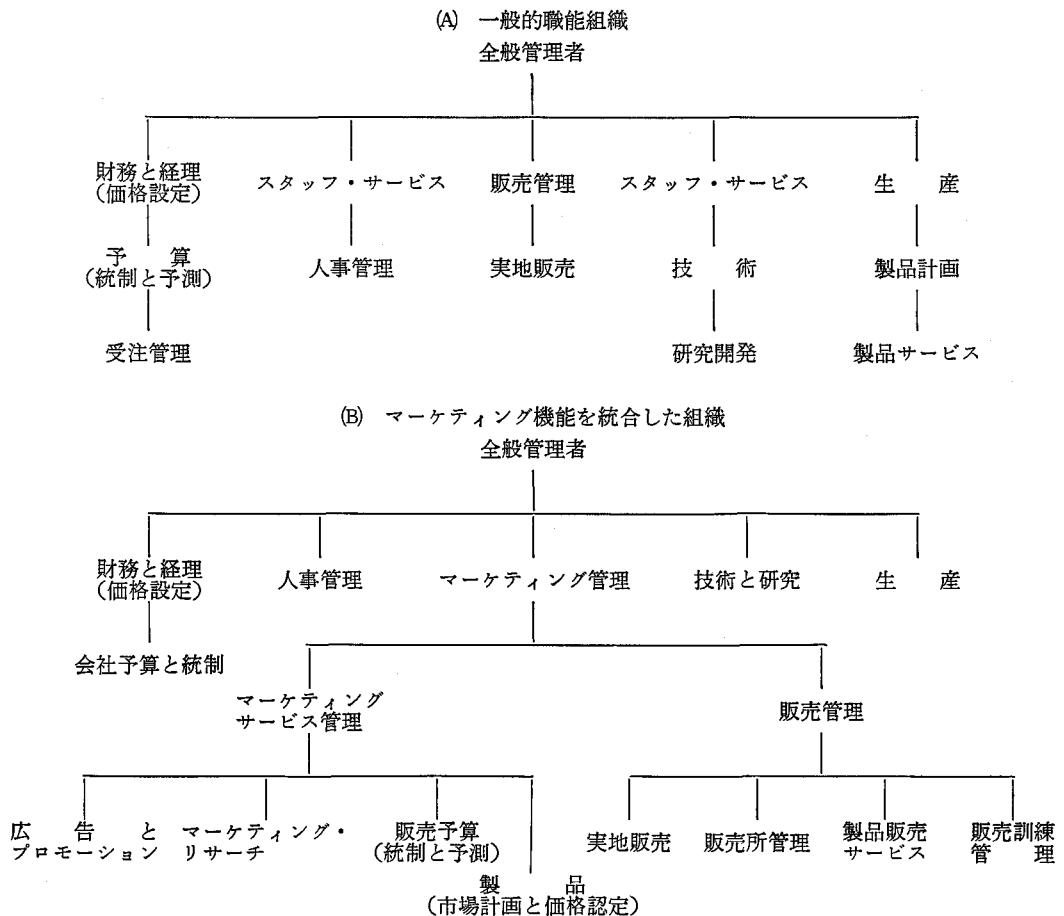
### 3. 統合的マーケティング組織（理論の整理）

次に、主なマーケティング関連の組織理論について整理し、若干のコメントを加えてみたい。

#### (1) マーケティング関連の組織

初期の研究では、機能的組織を前提にマーケティング関連の機能統合が考えられた。マッカーシーは、マーケティング・コンセプトを実行するにあたって「マグネットの力は、すべての鉄のヤスリ屑を共通地点へ向かわせる」仕組みが必要として、マーケティング関連の活動がマーケティング・マネージャーの指揮におかれる組織を考えた<sup>49)</sup>。それは、図表6の(A)から(B)に移行するような組織で、(A)の生産部門や技術部門にある製品開発機能、販売部門にある広告宣伝機能やサービス機能、さらに財務部門や経理部門に置かれがちな価格設定・販売予算などを(B)のマーケティング管

図表6 マッカーシーのマーケティング組織図



出典：マッカーシー訳本『ベーシック・マーケティング』p.26

理部門に集中して統合したものである。

しかし、図表で示すように、このような組織の組み替えは、他の経営機能から当面マーケティング活動に直接必要な部署をつまみ食いの的に抜き出して一つにまとめたただけであり、本稿の整理に従えば、販売部門の機能を拡張して、第1のトータル・マーケティング(マーケティング・ミックス)を実行し易くした組織と言えよう。

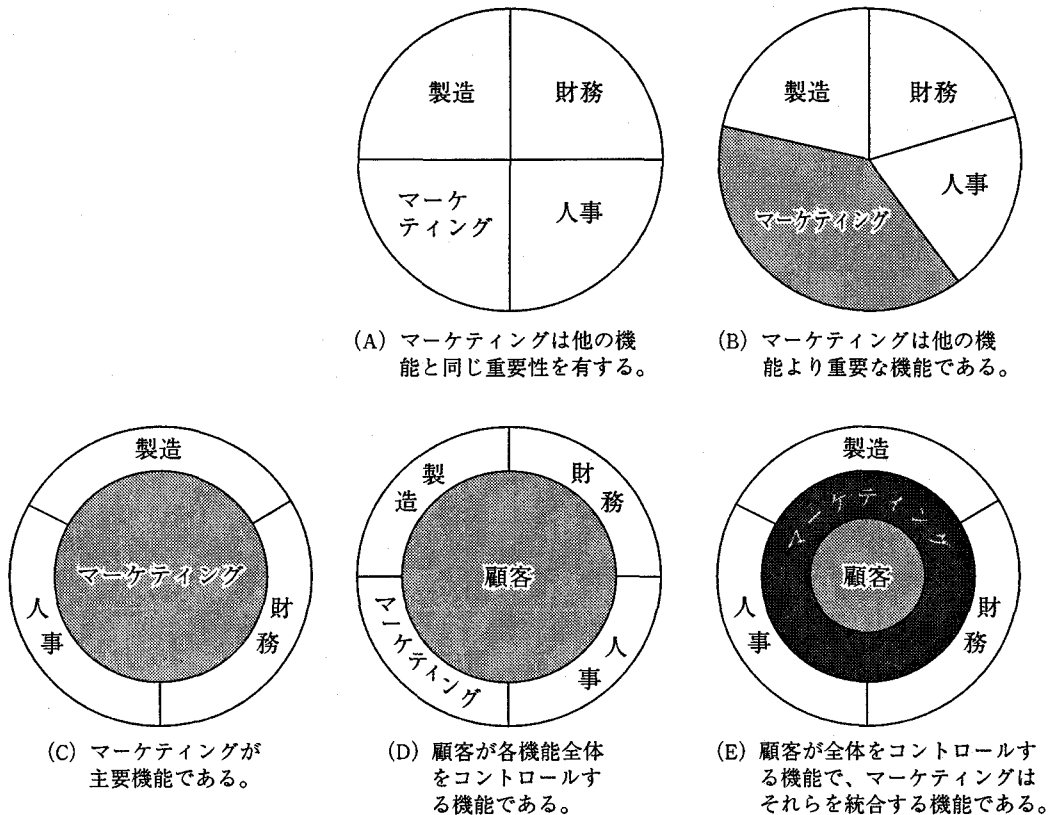
無論、第2のトータル・マーケティングである全社的な統合を志向する組織も概念的には考えられている。コトラーは、図表7のようにマーケティングの役割を図式化して、(a)諸機能と同じ重要性だったマーケティングが、(b)他の機能より重要性を増大し、(c)マーケティングを主機能とする段階に至るが、(d)他部門の反発でマーケティング機

能に代わって「顧客」を中心に置く組織ができる。そして、(e)顧客のニーズを正しく解釈・伝達するために改めてマーケティングが中心的役割を果たすようになる。と説明している<sup>50)</sup>。

しかし、マーケティング組織の概念化に関しては、「従来のマーケティングの文献は組織のあり方についていかなるパラダイムも生みだしてこなかった<sup>51)</sup>」という指摘もあるように、現実には、従来の組織論の範疇で、様々な組織形態が議論されてきたに留まり、マーケティング機能を真に組織中枢に置いた組織は概念的にも構造的にも提示されなかった。

具体的に検討された組織形態では、①(マッカーシーが想定した)上図のようなマーケティング本部を中心とする「機能別組織」を始め、②販売

図表7 マーケティング機能の変遷（コトラー）



出典：コトラー訳本『マーケティング・マネジメント』pp.6-7

地区を主体とする「地域別組織」、③製品ラインごとの「プロダクト・マネジメント組織」、④産業需要者や公的機関を顧客とする「マーケット・マネジメント組織」、⑤製品別と市場別組織を組み合わせた「マトリックス組織」の例などが検討されている<sup>52)</sup>。

これ以外に、マーケティングの分野で特有の組織形態として、プロダクト・マネージャー (PM) 制が挙げられる。PM 制は、一つの製品 (群) の企画→開発→発売→販売促進から、市場反応のフィードバック→製品改良・販売施策→次期製品の企画などを一貫して担当し、その製品 (群) を育成・管理する製品別担当組織である。

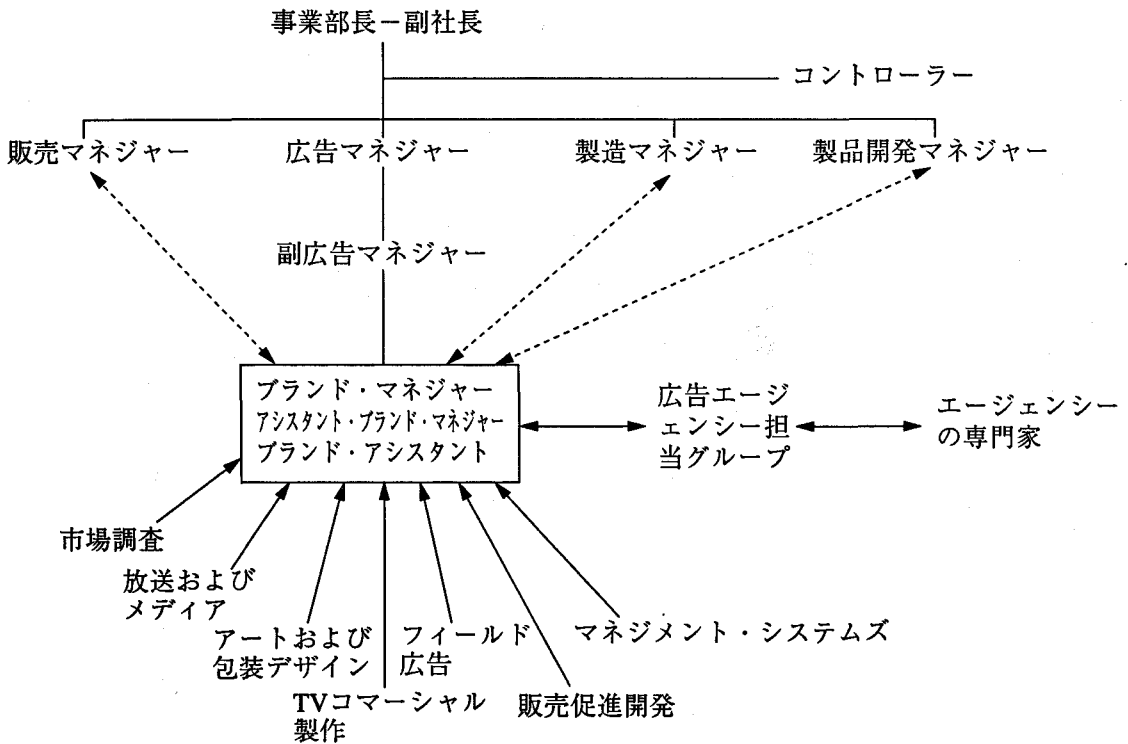
この組織が上記③のプロダクト・マネジメント (製品別管理) 組織と異なる点はその動的な役割にある。プロダクト・マネジメント組織は単純に製品別に区分した静的な分担制であるのに対し

て、PM 制は、製品 (群) のプロダクト・ライフ・サイクルに応じて役割が変化する動的な組織形態であり、組織図的には図表8-1のように示されるが、概念的には図表8-2のように製品の成長と共に機能が変化する。(尚、プロダクト・マネジメント組織とPM制の第2の相違点については後述)

このPM制は、ブランド別に製品を管理する場合ブランド・マネージャー (BM) 制とも呼ばれるが、実際にはBM制の方がPM制より早く、その起源は1928年に米国プロクター・アンド・ギャンブル (P&G) 社が石鹼で「アイボリー」に加えて「キャメイ」を発売した時に導入されたBM制だとされる<sup>53)</sup>。

同社では、石鹼という同じカテゴリーで競合品を出すことがカニバリゼーション (共食い) に繋がり易いと危惧したが、(一人の担当者が一つの

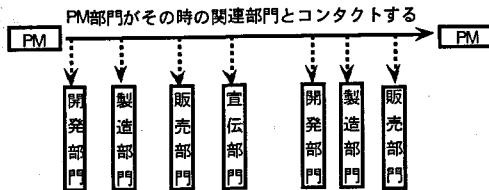
図表 8-1 P&amp;G 社における BM 制



出典：野中郁次郎・陸正『マーケティング組織』p.72

図表 8-2 概念的に示した PM 制

製品のライフ・サイクル  
企画→開発→発売→販売促進→製品改良→次期型企画



(井原作図)

製品に一貫して責任をもつ) ワンマン・ワンブランドによって製品の差異化が明確に実現され、さらにブランド間の企業内競争によって相互のシェア拡大に繋がることを発見したと言われている<sup>54)</sup>。

尚、日本でも、プロダクト・ライフ・サイクルの全プロセスではなくとも、開発や販売の一定期間一つの製品の育成・管理を担当する主管制や主担制など、多品種・多ブランドをもつ業界で広く

PM 制や BM 制が導入されている。

また、マーケティング独自の組織ではないが、製品・地域・顧客などの市場別に独立採算的な分権組織を作る事業部制組織も市場志向的な組織形態と言える。周知の通り、事業部制組織は、ゼネラル・モーターズ (GM) 社、ゼネラル・エレクトリック (GE) 社、デュボン社などで考案された組織である。日本では松下電器が早くから導入していたが、戦後になってドラッカー (P.F. Drucker) の啓蒙書<sup>55)</sup>などに刺激を受けながら、電機、機械、造船、化学、食品など幅広い日本企業で取り入れられた。

但し、日本企業の場合、その導入形態は必ずしも“理想型”ではない<sup>56)</sup>。理想型としての事業部制組織は、各事業部が販売部門、製造部門、管理部門や研究開発部門を合わせ持つもので、販売(売上)と製造その他(費用)の両者からなるプロフィット・センターとして機能するが、日本的な事業部制組織は①販売部門について製品別の事業部制をとりながら、②製造や研究開発について



は同じ組織や設備を共有する場合が多い。また、③相互生産などに於ける社内のトランスファー・プライス（移転価格）も海外のようにシビアでないといわれる。これは、日本企業が事業部を独立採算的な事業単位として捉えるより、市場動向に対して機動的に行動するマーケティング志向の組織として捉えているためと考えられる。

さらに、1970年代後半になると、戦略的事業単位（strategic business unit: SBU）が注目されるようになったが、これも PPM などポートフォリオ理論に基づくマーケティング型の組織形態と言えよう。一般に、SBU は、事業部制組織における事業部と同様、①明確な事業使命、②独自の競争相手、③一人前の競争力、④自己完結的管理、⑤計画内での自由裁量などをもつとされる<sup>57)</sup>が、SBU がそれまでの事業部制と異なるのは、分権化の弊害が目立った事業部制組織に総合的管理の仕組みを加えてもっていることである。

旧来の事業部制では(a)事業部同士で無用なセクショナリズムが生じたり、(b)経営資源を二重三重に所有しなければならなかったり、(c)全体の戦略的整合性が欠如してしまう傾向にあり、(d)過度の細分化が生じて撤退の決断が出来ない、などの短所をもっていた。

ところが、SBU では、どの事業にどの程度の経営資源を投入するかが、全体の事業（製品）ポートフォリオ戦略図の中で、一定の基準（たとえば成長率と市場占有率）で決定されるため、収益をあげる事業（金の成る木=Cash Cow）と集中的に経営資源を投下する事業（花形製品=Star）、将来のために育成する事業（問題児=Problem Child）などを明確にすることができる。また、同時に、撤退すべき事業（負け犬=Dog）も示されるので過度の事業拡散や不要な投資が削減できるとされている。

また、この SBU は、(PM・BM 制のような)個別製品・ブランド単位の管理組織や（事業部制組織のような）事業単位別の組織に比べて、全社の統合管理を志向しており、より上位の戦略的意思決定を可能にする組織と考えられる。

しかし、ボストン・コンサルティング・グループやマッキンゼー社のポートフォリオ分析図のように事業を決定する基準が一面的であるため①事

業単位を決定することの困難さ、②新規事業機会の喪失、③事業間のシナジー効果の無視などの問題点があり、④戦略策定のガイドラインであったものが制度化されると本来の目的を忘れて空欄を埋めることに精力を費やす「分析マヒ症候群」を示すとも言われている<sup>58)</sup>。

## (2) 組織変遷に関する大きな流れ

理論的なマーケティング組織に関する発展は、特に「トータル・マーケティングの実現と組織」という点から整理すると、大きく以下の2つの傾向が見られる。

第1は、マーケティング関連組織の昇格（格上げ）と分割の傾向である。トータル・マーケティングの実現のためには当然マーケティング部門の権限強化が考えられるため、組織変更の初期の段階では、生産や購買などの他の部門と同格だったマーケティング部門が、「マーケティング本部」などの名称で他の部門を統括するトップ直轄の部門に昇格することが多い。

ところが、マーケティング本部は（概念的には全社を包括する最上位の組織になることも可能であるが）現実には範囲を限定する形で、製品別・地域別・顧客別のように分割される傾向にある。事業部制組織もそうであるし、事業単位の SBU もその一つと言えよう。

このように、マーケティング機能の強化と個別市場への特化という2つの命題に対応して、「組織の昇格と分割」の傾向が見られる。

トータル・マーケティングの過程で見られる第2の組織的傾向は、マーケティング部門の「スタッフ化」傾向である。マーケティング機能は、トータル・マーケティングの範囲が広がるに伴って、ライン部門から分離してスタッフ部門に移行しがちである。

そもそもマッカーシー的なマーケティング機能組織（図表6）が考えられる以前のマーケティング組織は、販売部門というライン組織の管理機構としてマーケティング部署が位置づけられていた訳である。それが、商品企画・市場調査・販売予算管理などのスタッフ機能が独立して、研究開発や生産部門などとの社内調整業務というスタッフ機能が付加され、スタッフ的なマーケティング組

織が成立する。その典型は、製品（ブランド）を担当するマネージャーやアシスタント・マネージャーなど少数のメンバーから成る PM (BM) 制である。

既述のように、PM (BM) 制は製品(ブランド)の位置づけによってその機能や関係部署が変化する動的組織であるが、それを可能としているのは、PM (BM) 組織がラインと切り離されたスタッフ組織だからである。これに対して一般のプロダクト・マネジメント（製品別管理）組織は販売（ライン）部門における製品別担当制をとる場合が多く、この点が両者を区分する第2の相違点と言えよう。

#### 4. マーケティング関連組織の実際（事例の整理）

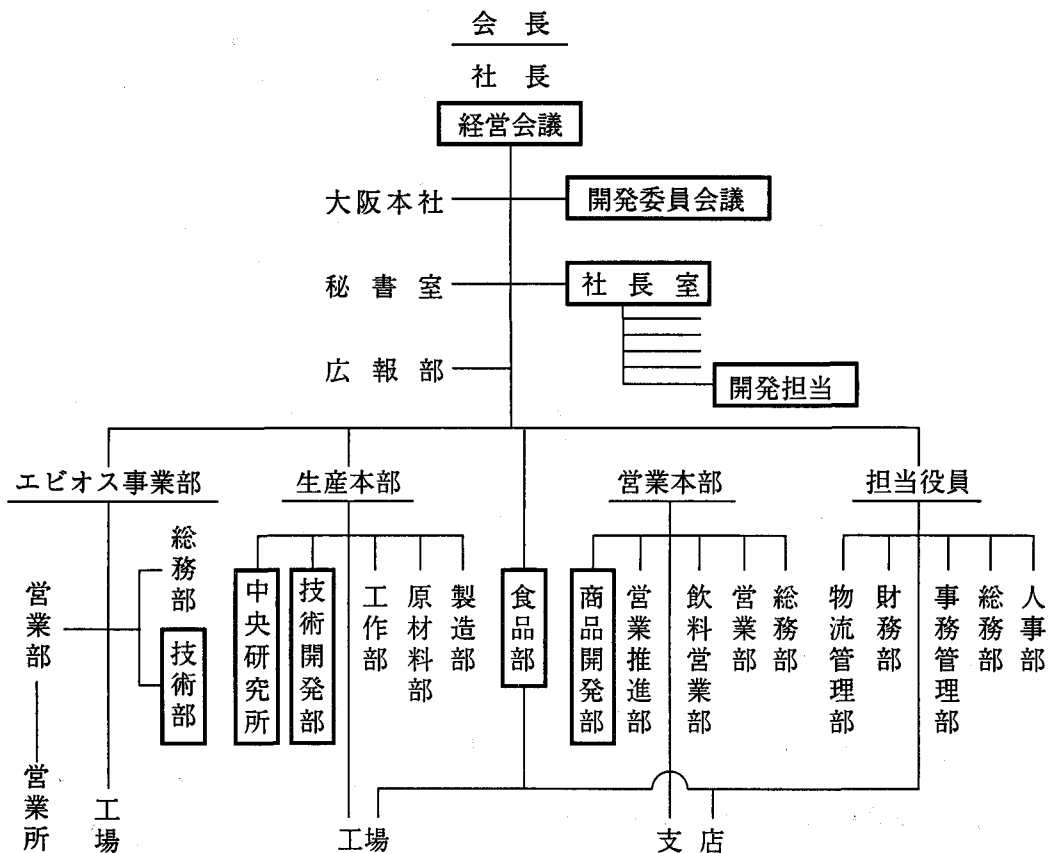
では、具体的事例の中ではどのような組織的変化が見られるのであろうか。

##### (1) トップ指導のマーケティング組織（開発委員会議の役割）

アサヒに限らないが、ビールメーカーはビールという単品に主事業があることもあり、基本的には機能的な組織形態をとっている。名称だけを取れば「事業部制」を導入している場合もあるが、それは販売組織に限られ（工場は一貫生産体制であるので）プロフィット・センターとしては機能していない。

図表9 アサヒのマーケティング関連組織図（1983年）

職制組織図（     開発に主として係わる部門）



出典：アサヒの社内報1983年7月号

図表9は、1983年2月のアサヒの組織図の中から、マーケティング関連の部署を中心に抜粋したものであるが、この組織図からも、アサヒが基本的に職能的分担に基づくライン・アンド・スタッフ組織をベースにしていることが分かる。また、この組織図は村井が社長に就任してまもなく行なった組織改革を示しており、スーパードライ発売前後の組織の変化を読み取ることができる。

村井は1982年3月に社長に就任したが、同年9月21日付けで大幅な機構改革を実施した。その主な内容は、

- ① 総合企画部・関連事業部・開発部並びに経理部の主計機能を統合して社長室を新設する。
  - ② 開発に関する最高意思決定機関として、社長を委員長とする開発委員会を設置（事務局は社長室）する。
  - ③ 営業本部に商品開発部を新設して5部体制とする。
  - ④ 生産本部に技術開発部を新設する。
- などからなっている<sup>59)</sup>。

アサヒは、1949年に大日本麦酒株式会社から分離されて発足したが、その後14年程「開発」のついた部署はなかった。当時は「開発」よりも生産と販路の拡大の時代だった訳である。1963年に「技術開発課」という開発の名の付いた課が誕生しているが、この課は、6年後に「品質管理課」と変わり、新たに「市場開発室」が設けられたが、1年の短命で終わっている。

その後、1978年に「商品開発課」が発足、1982年に開発部が設けられ、上記の機構改革で「開発委員会」「商品開発部」「技術開発部」の設立へと引き継がれた。さらに、1983年2月に（ビール酵母から作られ調味料を中心とした）食品を製造・販売する「食品部」が発足して図表9のような体制となった訳である<sup>60)</sup>。

この図にあるように、アサヒの当時の組織図は、マーケティング本部制ができる前の職能組織の形態を残しながら、マーケティング志向の組織づくりが始まったことを示している。たとえば、上記の、①と②の機構改革で、社長室と開発委員会が新設されたが、これは、トップによるマーケティング機能の集権化であり、トップダウンに

よって全社的なマーケティング志向の組織づくりを目指したものと言えよう。図表10は、アサヒの商品開発のプロセスを図式化したものだが、開発委員会や経営会議がその過程の節目で重要な意思決定機関としての機能を果たしていることがよく分かる。

アサヒの開発過程は、①長期計画の策定による「方針」の段階に始まり→②アイデア・情報・ニーズ・シーズを収集してふり分ける「調査」の段階を経て→③「開発」の段階では、テーマの絞り込み・順位づけ・予算（開発費）の素案を作り、必要ならばプロジェクトチームを発足させる。次に、④「商品化」の段階では、計画・予算の承認決定を受けて、ネーミング・パッケージング等の商品政策と価格・採算・製造の計画を策定する。そして、⑤同社が「上市」と呼んでいる発売の段階であるが、ここでは上市決定を受けて、資材調達・製造・販売の諸計画が進められ、業者・支店・工場への展開が行なわれる。さらに、⑥市場の反響を整理する「再評価」の段階では、発売後の情報収集などにより、商品の改良や代替商品の開発、継続販売の是非などが決定される<sup>61)</sup>。

このような一連のプロセスは、「アイデアの収集（ニーズ・シーズの検討）→アイデア・スクリーニング→コンセプト開発とテスト→マーケティング戦略（計画立案）開発→経済性分析→製品化→市場テスト→市場導入→市場評価の検討」という一般的な商品開発モデル<sup>62)</sup>にほぼ即応しているが、アサヒの場合、その主要なポイントで「経営会議」や「開発委員会」のチェックがなされている点に特徴がある。

たとえば、アイデア・スクリーニングの段階（アサヒの場合は「調査」の段階）では、テーマの選定・プライオリティ（順位）の決定、予算の承認・プロジェクトチーム発足の是非などを開発委員会が決定しているし、市場導入の段階（アサヒの場合は「上市」の段階）では、開発委員会がネーミング・パッケージングを始めとする商品政策や価格政策に関してまとめと評価を行ない、経営会議が市場導入を決定している。



が、他部門に分散している商品開発・広告宣伝・市場調査・製品サービスなどの関連部署を統合してマーケティング管理部門を作る過程であり、コトラーの概念図(図表7)に従うならば、製造・人事・財務などの他の部署と同等だったマーケティング部門が拡大していく過程、すなわち図表7の(A)から(B)の過程と言えよう。

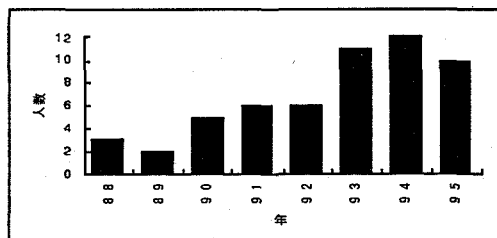
特に営業本部に置かれた「商品開発部(後のマーケティング部)」の発展が注目される。商品開発部は、上記のように、村井社長就任後の機構改革で新設された部であるが、当時の広報資料(プレス・リリース)によれば、設立の目的は村井社長が経営理念の中で最初に挙げている「消費者ニーズにそった商品開発を推進するため」となっている<sup>63)</sup>。「前回」も強調したように、ビール業界はプロダクト・アウト的な体質をもっており、その中で、こうしたマーケット・イン型の商品開発を目指す部署を置いたことは注目されよう。

この商品開発部は、設立当初、(それまで、営業本部の営業企画部にあった商品企画課と宣伝課の機能を向上させた)商品企画第一課・商品企画第二課と宣伝課からなっていたが、1984年8月末の組織改革で、マーケティング部と改称され、商品企画酒類グループ、商品企画飲料グループ、宣伝グループ、ビール販促グループ、洋酒販促グループ、飲料販促グループ、コンサルティンググループ、営業研修グループの8グループをもつようになった。

これは、それまで分散していた商品開発・広告販売促進のセクションを一つの部に統合したもので、理論的には、商品力(プロダクト・ミックス)、情報力(コミュニケーション・ミックス)、営業力(ディストリビューション・ミックス)からなる3つのマーケティング・ミックス機能をマーケティング部に集中したことになる。

その際のプレス・リリースによると、組織改革の主旨は「営業本部の戦略組織を統合再編し、トータル・マーケティングの展開、推進を図る(傍点筆者)」となっており<sup>64)</sup>、文字通り「トータル・マーケティング(この場合、本稿で言う第1のトータル・マーケティング＝マーケティング・ミックス)」の実践をめざした組織づくりだったと言えよう。

図表11 マーケティング部内の商品開発課の人員推移(1988—1995年)



そして、既述の通り、このマーケティング部が中心になって実施した「5,000人対象の味覚調査」が「コクとキレ」という新しいコンセプトを生みだし、その調査結果が出た1985年8月に松井氏がマーケティング部の責任者になって、スーパードライの開発に繋がった訳である。こうした経緯からも、このマーケティング部の設立が非常に大きな役割を果たしたことが分かる。

その後、マーケティング部内のグループは課に昇格しているが、この内、商品開発課の人員は図表11のように増加している。1995年については減少しているようだが、実際にはマーケティング部内に市場調査課が新設され、3人の人員体制が組まれたため、(この3人の内、課長は商品開発課長と兼務であるため)市場調査課を含めた商品開発関連の人員は合計12名で1994年と同じ水準になる。

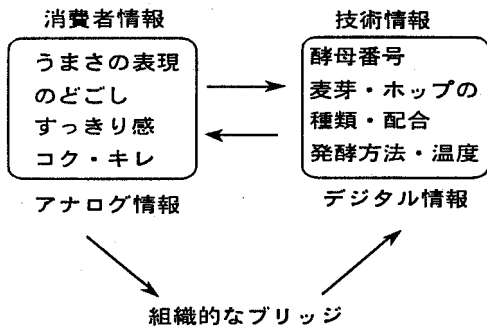
### (3) シーズとニーズを結ぶ組織(生産プロジェクト部の役割)

第3にアサヒの組織改革で重要な点は、生産(シーズ)と販売(ニーズ)を結ぶ組織として生産プロジェクト部が大きな役割を果たしたということである。本稿の議論で言えば、市場情報による「商品力」と研究開発機能との連携をはかるトータル・マーケティングを実践する組織と換言することもできる。

生産プロジェクト部は、既述の1982年の機構改革で誕生した「技術開発部」(図表9)が、1984年8月末の機構改革で、「生産プロジェクト室」と改称され、さらに1986年8月に「生産プロジェクト部」になったものである。

ビール業界に限らないが、生産や設計(あるいは

図表12 情報の結合と変換



(井原作図)

は研究開発ないし技術)関連の部署で使う用語と営業サイドで使う用語には微妙な不一致があるものである。自動車で例えるならば、クルマの形状を「丸み」「流線型」などと言うが、生産・技術サイドからすれば「どの程度丸味を出せば良いか」が重要なポイントになる。「R(アール)で表せばどの程度」と言わなければ設計図にならないからである。

ビールの場合も同様で、マーケティング部の商品企画グループがコンセプトワードとして「コクがあってキレがある」という表現を使ったとしても、それが、酵母番号と直結する訳ではない。図表12は、この市場情報(ニーズ)と技術情報(シーズ)の違いを筆者なりに図式にしたものである。筆者の推測では、消費者は漠然とした味わいを言葉(アナログ)で表すもので、それを具体的に数値(デジタル)化したものが技術情報と考えられる。そこで、アサヒの場合は、このコンセプトワードを技術用語に翻訳する部署として「生産プロジェクト部」が設立された訳である。

実際、この生産プロジェクト部は、マーケティング部と一緒に「5,000人対象の味覚調査」を実施し、スーパードライの開発に重要な役割を果たしている。「前回」も述べたが、「5,000人対象の味覚調査」は、消費者がふだん使っている日常語を使って味を表現する「言葉選び」から始めている。アサヒによれば、この調査によって「口に含んだときの「うまさ」と「のどごしに代表される「爽快感」が消費者にとって「うまい」ビールだったと言われる<sup>65)</sup>。それが「コク」と「キレ」というコンセプトワードに集約された訳だが、

「ホップのきいた「苦味」」が技術者が信じるように支持されていなかったということがプロダクト・アウト的な発想から抜け出す第一歩だったと考えられる。

## 5. 新しい統合と組織の理論を求めて

以上が、アサヒの事例を通じたトータル・マーケティングと組織の実例であるが、この事例を通じて言えることは、「従来の理論の有効性が相当程度確認できると同時に理論にない事実もいくつか見られる」ということである。

### (1) 垂直的統合と水平的統合

トータル・マーケティングの実現においては、トップダウンの統合が見られるという意味で従来の理論を具体的に実践したケースと言えよう。たとえば、トップの指示のもとに、理念先行型の統合が試みられている。マーケティング・コンセプトに近い形の経営理念や行動規範が策定され、TQCやCIによる顧客志向の理念の徹底などが具体的に展開されているのである。

また、トップが明確な意思決定と指示を出して強い指導力を発揮したという点で、マーケティング・ディレクターの機能を果たしたと思われる面もある。具体例として、情報と広報機能の統合に関しては、既述のようにトップがラベル問題に積極的な発言をしたり、マスコミの取材に応じて自ら広告塔の役割を果たしたことがあげられる。また、営業と生産機能の統合に関しては、初期の増産過程では、仕込み量の増加(季節変動の無視)を指示し、その後は大規模な設備投資を決断したとされている。さらに、こうした情報(広告宣伝費)と生産(設備投資)のために内外での資金調達を指示したとされており、(特に第3の)トータル・マーケティングを実行するにあたってトップの果たした役割は極めて大きかったと言えよう。

しかし、ミドルを中心にした連携の輪が組織の垣根を越えて広がっていった点も見落とせない。生産体制の整備やそのための資金調達などに関してトップに即断を仰ぐ情報提供がなされ、トップの意思決定を即座に実行する行動力が組織全体で獲得されたように見えるが、その点についても従

来の理論では十分説明できない。

少なくとも、ここに見られる統合の形態は、従来の統制や管理の概念では説明できない。従来の「計画→実行」のプロセスの中で計画機能を拡充しても実現できない。いわゆる戦略的計画を策定してもだめだということである。トップの意思決定や指示を徹底したり、組織構造を変えて実現できるものでもなさそうである。教育訓練や社内運動の成果でもなかったように思える。

この点が、最大の関心事であるが、本稿では試みとして(i)垂直的マーケティング・インテグレーションと(ii)水平的マーケティング・インテグレーションという2つの統合概念を考えてみたい。

ここで言う「垂直的マーケティング・インテグレーション」とは、トップ経営者から各活動の最先端にある担当者の間まで「縦の連帯」として統合的マーケティング活動が展開されることであるが、その統合形態は、単なる上意下達徹底されるという統制力を言うのではなく、トップ・ミドル・現場が同じ市場志向の理念を共有し、それをベースにした信頼関係を背景にしてマーケティング活動を展開することとしたい。

したがって、命令・訓示や言葉としてだけ「顧客志向」を唱えている場合は、こうした「垂直的マーケティング・インテグレーション」は実現しない。命令されて「仕方なく」行動したり言葉だけの「表面的理解」で行動している場合、一見一糸乱れぬ行動ができて、市場の変化とチグハグで環境に不応適をおこしたり結果的に顧客満足に繋がらない場合が多い。マニュアル的な顧客対応も同様である。ここで問題とされるのは創造力・応用力であり、各自の持ち場で同じ信念・使命感を持ちながら自発的な行動ができるかどうかである。

「水平的マーケティング・インテグレーション」とは、マーケティング活動と生産活動、マーケティング活動と研究開発活動のように個別の経営活動が「横の連携」で結びついて一体化しながら市場志向の総合的活動が実現されることであるが、ここでも組織的な公式伝達経路を通じて横の連携がなされるのではない。ミドルを中心に横に広がる柔軟なネットワークが同じ市場を標的とした具体的行動のパターンを共有していることが大切で

ある。垂直的統合が「理念の共有」をベースにしているのに対して、この水平的統合は「風土の共有」をベースにしていると言えよう。

したがって、たとえば開発部門と販売部門で異なる風土をもっている場合は、この「水平的マーケティング・インテグレーション」は実現しない。作り手（開発部門）が営業力不足を嘆き、売り手（販売部門）が技術力に不満をもつようではいけない訳で、同じ顧客志向をベースに相互信頼と意思疎通のコミュニケーション手段（共通語）をもっていなければならない。

もちろん、実際には、この垂直的統合と水平的統合は表裏一体のもので、両者が同時に実現されなければ本来のトータル・マーケティングは実現しないことは自明である。また、理念と風土は、縦と横の繋がりとして分割する概念ではないが、ここでは単純化して捉え、その相互作用によって出来上がる「ものの見方」をパラダイムと考えたい。パラダイムについては、拙稿「マーケティング・コンセプトとパラダイム」<sup>66)</sup>で私見を述べたがここでは簡単に「ものの見方」ということにしたい。

このように、この2つの統合はかなり単純化した統合の概念と言えるが、前者（垂直的統合）は組織の統合と変革におけるトップの役割を示唆する概念であり、後者（水平的統合）はミドル・マネジメントの役割を示唆するので、ここではあえて図式的に2つの面に分けて考えてみたい。

#### (i) 垂直的マーケティング・インテグレーションとトップの役割

アサヒの事例では、既述のように、トップ経営者自らがマーケティング機能を経営の中核においた重要な経営判断を行なっていたことが分かる。しかし、アサヒの事例を少し詳しく見ると、それはトップ自らが広告塔になったりセールスマンになったりすること、あるいは（理論で教えるように）トップがマーケティング・ディレクターの役割を果たすこと、だけではなかったことが分かる。

樋口社長（当時）自身がオーケストラに例えて「音合わせが終わっていた」と述べている<sup>67)</sup>ように、トップとの意思疎通（信頼関係）という意味の垂直的マーケティング・インテグレーションは

前任者の村井の時代に出来上がっていたのである。樋口の役割は、そこへ来て「タクトをふった」ことである。トップでなければ出来ない決断をし、トップでしか出来ないリスク（たとえば積極的な設備投資や大量の広告宣伝費支出に関する決断）を負ったことである。

では、前任者の村井の役割は何であったろうか。それは、「前回」まとめたように、①理念としてのマーケティング・コンセプトの提示と②危機意識の高揚ではないだろうか。経営理念の策定→「CIとTQC」の導入→味の見直し議論→味の変更に関する決断という流れを作ったのは、トップである。「ぬるま湯の体質」を改善して「煮詰の破綻」<sup>68)</sup>を防ぐための方策をとったとも解釈できるが、組織に「ゆらぎ」を与え、新たな組織風土を創造するための土壌を築いたと言えよう。

さらに、味を見直す過程でそれまでの組織風土に反する型破りな人材（たとえば松井）を積極的に登用していく「自己破壊の政治的プロセス」もトップが指揮していた。つまり、現状を破壊しながら新たな創造に向けた改革のきっかけを作っていた訳である。

アサヒの事例でさらに重要なことは、そのような地均しをした村井が、変革の口火を切る時に、樋口にバトンタッチしていることである。樋口は（理念策定→味の変更という）路線を受け継いで、独特の個性と早い決断・行動力をもって現われるが、興味あることは、樋口が前任者である村井の施策をそのまま踏襲するのではなく、樋口流に修正しているということである。

たとえば、樋口は、村井が熱心に取り組んだCIを就任直後にあっさり中止し、その組織も解散している。樋口は、社内に「CIさえやっていけばうまく行くと本気で思う者が出てきた」ので中止したと言う<sup>69)</sup>。また、村井が制定した十項目の「行動規範」に対して、「仕事十則」「管理職十則」を制定している。村井の「行動規範」が欧米の影響を受けて<sup>70)</sup>制定した理念型であるのに対して、樋口の「仕事十則」は、「心で商売せよ」「死に金を使うな」など商人の心得に似た実行型である。樋口自身が関西の商人の出身<sup>71)</sup>ということもあろうが、実践的である。

但し、村井も会長として、その修正過程を承知

していた訳で、住友銀行時代から気心が知れた両者だから可能だったのかもしれない。企業変革においてトップは、既存の体制を最も強く体現しているだけに、自己の世界観を捨てる勇気を持たねばならないし、自分自身の「身を切る」覚悟をもって組織改革を断行しなければならないが、アサヒの場合、それが、社長の交代という形で行なわれたことが注目される。

#### (ロ) 水平的マーケティング・インテグレーションとミドルの役割

マーケティング・ミックスが他の企業活動に「横の連係」として広がっていく水平的マーケティング・インテグレーションの例としては、営業力（ディストリビューション・ミックス）が生産体制と密接に結びついた点もあげられるが、特に、商品力（プロダクト・ミックス）が研究開発機能と直結していた点が重要である。

それは、垂直的統合が「トップダウン」を軸に行なわれるのに対して、「ミドル・コミュニケーション」とでも呼べる水平的な広がりや連携が商品の開発という具体的作業を通じて実現されたからである。

一般に、垂直的マーケティング・インテグレーションは、組織の統率と意思決定の徹底には効果的だが、トップ自身がアイデアを次々に出していくことのできるアイデアマンであったり、創造力のあるスタッフを抱えていなければ情報創造の効果は期待できない。ところが、現実のマーケットを知っているのはミドルであり、その中で具体的な仮説とその検証ができるのはミドルである。

そもそも、意思決定とは「情報選択」のことであるが、選択すべき情報は意思決定以前に創造されている訳で、意思決定の材料となる情報の創造の方が重要な場合がしばしばある。ところが、従来の経営理論は意思決定に重点を置くことによって、この部分を空白にしてきた。統合の概念から見ると、上意下達による統合ばかりが議論されて、このミドル・コミュニケーションによる情報創造の意味を軽視してきたと言えよう。しかし、アサヒの事例を振り返ると、そもそも「辛口」という新しい製品コンセプトが創造されなければ全てが始まらなかったことが明白である。

アサヒの場合、トップがこの辺の事情を良く理



解していた。既述のように、樋口は社長就任直後にCIを中止するが、「ムードじゃどうにもなりません」と発言し具体的な商品開発の過程を重視している<sup>72)</sup>。情報創造がミドルや現場によってなされることを承知していたのである。その上で、トップの果たした役割は、この新しい情報を積極的に取り上げるというリスクを負ったことであるが、それこそが本来の意思決定と言えよう。

アサヒの事例においてミドルが果たした第2の役割は、個別の活動において新しい仕事の取り組みに挑戦して、小さな武勇伝を作り上げたということである。小さな武勇伝にはそれぞれの思い入れと感動が含まれているものである。つまり、ミドルの役割は具体性と感情を移入することで、トップの示した理念(言葉)に魂を入れ、「ゆらぎ」に新たな意味を与えたことである。

## (2) 準公式組織の重要性

組織的な観点からアサヒの事例を見ると、同社の組織は全体としては機能的な組織の枠組みを維持したままで、プロフィット・センターとなるような真の事業部制やポートフォリオ理論というSBUが導入された訳でもないの、見過ごしがちであるが、その変化は理論的な傾向とほぼ同じ方向性をもつ。

本稿の「理論の整理—(2)組織変遷に関する大きな流れ」でみたように、第1はマーケティング関連組織の「昇格と分割」の傾向であり、第2はマーケティング組織の「スタッフ化」の傾向である。

第1の昇格と分割の傾向であるが、マーケティング部門の地位向上では、①マーケティング部門が強化され権限が大きくなっていったこと、②開発委員会というトップ直結の組織が設置され商品開発で重要な役割を果たすようになったこと、③トップが(マーケティング・ディレクターのように)マーケティング志向の意思決定を行なったこと、などが挙げられる。コトラーの図式(図表7)で示すならば、マーケティング機能が他の諸機能より重要になる(B)からマーケティングが主要機能となる(C)へ移行する過程で、マーケティング・マネージャーの地位が組織内で上昇して、最終的にはトップ自らがマーケティング・マネージャーになるような段階とも言える。

同時に、(第1の傾向の後半部分であるが)マーケティング機能が分割される傾向も見られる。既述の通り、アサヒの事例では、商品開発部が重要な役割を果たしたが、マーケティング部となった後に、部内にあった「商品企画グループ」が「商品企画課」に昇格するなど、それぞれ専門分野に特化する傾向がみられる。また、同様に商品開発に貢献した技術開発部も、生産プロジェクト部と名称を変えた後に、再び技術開発部と包装開発部に分割されている。これは、ビールの味と容器を別にした分業化の方向と言えよう<sup>73)</sup>。さらに、最近の機構改革では営業部門で全国をブロックに分けた“地区本部制”を導入し、「7地区本部・北海道支社体制」をとっている<sup>74)</sup>。マーケティング理論で言う地域別組織である。

また、第2のスタッフ機能が強化されるという傾向も見られる。スーパードライの開発で大きな役割を果たした商品開発部(後のマーケティング部)も技術開発部(後の生産プロジェクト部)も商品企画と他部門との調整機能を果たすスタッフ組織であるし、商品開発関係の経営会議の実質的な事務局を務める開発委員会もスタッフ組織である。特に、マーケティング部に設けられた商品企画課は、特定のブランドを商品企画からプロモーションまで担当するブランド・マネージャー(BM制)的な役割を果たしていると言われており<sup>75)</sup>、典型的なスタッフ組織である。

しかし、アサヒの事例を通じて示されている一層重要な点は、組織形態は試行錯誤的であり情報が創造される過程では、公式組織以外の組織的活動が盛んに展開されていたのではないかと推察されることである。

アサヒは、1990年9月「マーケティング機能を強化するため、営業本部を“営業本部”と“営業企画本部”に分割して、それぞれ担当役員を置き、体制の充実を図った<sup>76)</sup>。しかし、2年後の1992年9月の機構改革で「“営業本部”と“営業企画本部”を統合、“営業本部”に一本化し」ている<sup>77)</sup>。役員人事との関連もあつてのことのようだが、分割(分権化)と統合(集権化)を繰り返す組織的試行錯誤が現われている。

スーパードライの開発では、コク・キレビールと呼ばれた生ビールのモデル・チェンジが大きな

役割を果たすが、その際、いわば臨時的な組織である「CI委員会」が「味の見直し」のリーダーシップをとった時期がある。また、その前後に、CI委員会とは別に、味を見直すためのプロジェクト・チームが設置されて夜久食品部長はじめ数人の部長クラスがメンバーになっている<sup>78)</sup>。既述のように食品部はビール酵母から作られる調味料を製造・販売する部署だけにビールそのものの味とは無縁のようだが、夜久部長は技術部門の中で強い影響力をもつ存在だったようである。

言うまでもないが、「人が組織を動かしている現実」がある訳で、組織を形態だけで追っていくと、その重大な事実を見落としてしまう恐れがある。無論、ここでは、社内の勢力争いについて論じているのではない。特に（「辛口」という新たなコンセプトが生まれた）情報創造という観点から、組織が公式組織によって必ずしも動いていなかったことに注目したいのである。

この過程では、その他にも、研究所やマーケティング部、生産プロジェクト部などで非公式に集まる勉強会的な組織が開発過程で重要な役割を果たしていたと考えられる。非公式組織と言うとホーソン実験を想起するが、人間関係論で言われるインフォーマル組織は、公式組織に対して同じ職場で裏組織的に自然に生成する小集団であり、本ケースにあるような非公式組織とは区別する必要があるだろう。

そこで、本稿ではこのような組織を従来の非公式組織と明確に区別するために「準公式組織」と呼びたい。この「準公式組織」は、企業から正式に認知されていないという意味で非公式組織であるが、人間関係論で言われるようなインフォーマル組織と異なり、企業目標に合致する共通の目的意識や動機づけ、公式組織的で明確な役割分担を持っている点が特徴と言えよう。

また、自主的な勉強会などでは、同じ職場の人間関係に限定されずに、他の職場や社外とのネットワークをもつ横断的な組織である場合があり、同じ組織内のインフォーマルな人間関係を重視する伝統的な非公式組織とはこの点でも区別される。さらに、現状の保守勢力には属さない「突出集団」や、一応公式に認められてはいても権限が明確でない委員会組織やプロジェクト・チームも

準公式組織と見ることにしたい。

筆者は、拙稿「経営資源の二面性と“情報”資源の活用」において、情報が組織的に伝達・共有化される手段として、①組織図に示された公式組織以外に、②コンピュータを通じたデジタル・ネットワーク、③人間関係を通じたアナログ・ネットワーク、④企業文化による情報の共有化の4つの形態を挙げた<sup>79)</sup>。本稿における準公式組織は、この内、①と③にまたがる概念で、人間関係に支えられながら公式組織に準じた行動をとるものと考えているが、同時にその背景には②のコンピュータを通じたネットワークや④の企業風土の共有化によるコミュニケーションがあると考えている。

また、筆者は、拙稿「国際化に伴う組織変化に関する事例研究」で、ソニーの海外人事部門の組織の変化をベースに、組織形態について(a)中央指令的なハブ型、(b)全員参加的なコミュニケーションがなされるネットワーク型、(c)制度化された会議システムであるミーティング型に分けて考察した<sup>80)</sup>。この考察は、本国と現地という国際的な関係についてであったが、今後は、それを拡張して、本社内でのコミュニケーション形態に置き換えてみたい。なぜならば、準公式組織は、テーマや構成メンバーが自由に変えられるという意味で、ミーティング型に近いと考えられるからである。

筆者は、人間関係をベースにしながらコンピュータ・ネットワークや企業文化の共有化を背景に自由な会議方式で参加する準公式組織が公式組織に「ゆらぎ」や「ゆとり」を与えて、新たな情報の創造を寄与する可能性があるように思える。上記の垂直的マーケティング・インテグレーションと水平的マーケティング・インテグレーションの仮説と共に、今後さらに考察を進めていきたいと考えている。

(いはら ひさみつ 助教授)

(1995. 9. 29 受理)

## 注

- 1) 拙稿「市場適応的経営戦略の理論と適応事例—アサヒビールの研究(その1)—」長野大学紀要第17巻1号、1995年
- 2) 宇野政雄編著『マーケティングがわかる事典』日本実業出版社、1987年、p.46

- 3) 泉谷直木「成熟社会における商品開発とCI」、水口健次監修『日本のマーケティング戦略ガイド&ケース100 [戦略ケース]』日本経済新聞社、1993年、p.65
- 4) 田内幸一・村田昭治編『現代マーケティングの基礎理論』同文館、1981年、p.6
- 5) 村田昭治『マーケティング・システム論—インターディシプリナリー・アプローチ』有斐閣、1970年、p.7
- 6) R.Bartels, "The History of Marketing Thought (3rd ed.)," Publishing Horizons, Inc, 1988 山中豊国訳『マーケティング学説の発展』ミネルヴァ書房、1993年、p.6
- 7) パーテルズによると、1902年にミシガン大学の広報が「アメリカ合衆国の流通・調整産業」("The Distributive and Regulative Industries of the United States")と命名された講座の解説に、"商品マーケティングの種々の方法"(various methods of marketing goods)という語句を用いたのが最初とされている。(前掲『マーケティング学説の発展』p.37)
- 8) 前掲『マーケティング学説の発展』p.37
- 9) 当時の状況については、白髭武『アメリカンマーケティング発達史』実教出版、1978年の第2章「マーケティングの生成」が詳しい。
- 10) Richard Chenevix Trench, "On the Study of words," New York: Macmillan Co., 1925, pp.13-14, 206-207
- 11) 原田一郎『マーケティング』産能大学(通信教育テキスト)、pp.8-9
- 12) マッカーシーは、①顧客志向、②統合された会社の努力、③企業の目的としてはただ売上高をあげることもよりもむしろ利益、の3点をマーケティング・コンセプトの基本的要素として挙げている。(栗屋義純監訳『ベーシック・マーケティング』東京教学社、1978年、p.19)
- 13) John A. Howard "Marketing Management: Analysis and Planning, Revised," Richard D. Irwin, Inc., 1963, p.4
- 14) 『現代マーケティングと消費者行動(改訂版)』創成社、1989年、p.39
- 15) 鳥越良光『現代マーケティングの原理(増補版)』多賀出版、1985年、p.13 原典は、W.J. Stanton, "Fundamentals of Marketing," 1975, p.13
- 16) 「ビール戦争“スーパードライ”の奇跡はなぜ起きたか」プレジデント誌記事、1988年12月号によると、他の3社が対抗商品を発表する直前の87年暮れに、米山武政副社長(当時)は「抗議しよう」という方針を固めており、サッポロの「エクストラドライ」に関する情報を得た翌89年1月には、樋口廣太郎社長(当時)、中條高德副社長(当時)を加えたトップ会談で抗議文書の検討がなされたと言う。それに続く、キリン、サントリーの参入に際しても、トップの積極的関与があったとされている。
- 17) 「新商品で会社の味も変えました」日経ビジネス誌1988年2月15日、p.106
- 18) たとえば、当時マーケティング部の責任者だった松井康雄は、筑紫哲也(当時朝日新聞編集長)のインタビューに「天の声……」と答えている。(朝日新聞「筑紫哲也の気になるNo.1」1988年7月21日記事)
- 19) 米国IBM社と富士通がコンピュータ基本ソフトの著作権で争ったのが1985年から1988年であり、テキサス・インスツルメント社と日本企業8社が半導体の製造特許を巡って争ったのも1986年から1987年であり、当時は工業所有権や知的所有権に対するマスコミの関心が高くなっていた。
- 20) アサヒは1988年4月から米国アドルフクアーズ社との間でライセンス生産する交渉を行っており、その間、知的所有権について厳しく対処することを学んだとされている。(ポケット社史『アサヒビール』経済界、1990年、p.173)
- 21) 前掲『プレジデント(88年12月号)』
- 22) 樋口社長(当時)は「日本のビールは110年の歴史がありますが、うちの今のビールは初めてお客さんが作って下さったビールなんだ」と述べている。(前掲日経ビジネス記事1988年2月15日)
- 23) 樋口社長(当時)は、「古いビールを回収して18億円捨てた」と発言して、フレッシュ・ローテーションをPRしている。('私は「損切り」でドライ戦争に勝った')『will』1988年8月号)
- 24) たとえば、サッポロの「冬物語」とキリンの「冬仕込み」、サッポロの「黒ラベル」と(ラベルを黒に一新した)サントリーの「モルツ」などが、マスコミで取り上げられている。
- 25) アサヒは、1988年6月27日付けの新聞全面広告で、「熱処理したアサヒラガービールの製造を中止することにしました」という告知を行っていたが、その広告の主たるコピーが「"DRY" この味が、ビールの流れを変えた」となっていたことから、マスコミにドライ戦争の「勝利宣言」と騒がれた。
- 26) 前掲『ポケット社史』pp.174-177
- 27) 社史『Asahi 100』アサヒビール株式会社、1990年、p.72
- 28) 生産の仕組みに関する情報は、アサヒ広報部におけるヒヤリングをベースにしている。もちろん、ビールびんの検査など人手がかかる工程では、人員体制(たとえば女子従業員の深夜作業などに)による拘束はある。
- 29) その際、過剰生産分が売れなかった場合の損失額

- を30億円と算定してトップの判断を仰いだとされるが、損失の危険を承知でタンクを満杯にする指示があったと言われている。(泉谷直木「経営トップのリーダーシップと決断の重要性」信託研修会1994年11月9日講演記録、アサヒ社内資料、p.13)
- 30) 前掲プレジデント記事、p.281
- 31) 「クアーズ設備振替え」日本工業新聞1988年4月26日記事
- 32) 「アサヒラガービール生産中止」日本経済新聞1988年6月3日記事
- 33) 前掲社史『Asahi 100』p.14
- 34) 前掲朝日新聞1988年7月21日記事
- 35) 前掲拙稿「市場適応的経営戦略の理論と適応事例」p.28
- 36) 石山順也『アサヒビールの挑戦』日本能率協会、1987年、p.50
- 37) 前掲ポケット社史、p.95
- 38) 泉谷直木「CI計画を通して企業文化を革新する」『CI計画ハンドブック』日本能率協会総合研究所、1986年、p.11
- 39) 泉谷直木「成熟社会における商品開発とCI」、水口健次監修『日本のマーケティング戦略ガイド&ケース100 [戦略ケース]』日本経済新聞社、p.61
- 40) 前掲ポケット社史、p.105
- 41) 前掲『アサヒビールの挑戦』p.61
- 42) アサヒ広報部でのヒアリング
- 43) 結城三郎「なぜこの会社は“飛躍”したのか—第1章アサヒビール」Voice ビジネス特集1988年新年号、p.90
- 44) アサヒ広報部でのヒアリング
- 45) 前掲『アサヒビールの挑戦』p.170
- 46) 前掲『アサヒビールの挑戦』の第6章「新しい味をお客様にどう伝えていくか」(pp.150-204)に詳しい事情が述べてある。
- 47) 日経ビジネス編『続・良い会社』日本経済新聞社、1990年、pp.148-149
- 48) ハーバード大学のソルター (Malcolm S. Salter) 教授の監督と東京大学の浅羽茂氏の協力のもとに國領二郎研究員によって書かれた「アサヒビール株式会社」(ハーバード大学、1989年)がある。
- 49) 前掲訳本『ベーシック・マーケティング』p.25
- 50) 村田昭治監修『マーケティング・マネジメント』プレジデント社、1983年、pp.6-8
- 51) 野中郁次郎・陸正『マーケティング組織』誠文堂新光社、1988年、p.16
- 52) 前掲訳本『マーケティング・マネジメント』pp.459-464または、Philip Kotler, “Principles of Marketing,” Prentice-Hall, Inc., 1980 邦訳・村田昭治監修・和田充夫・上原征彦訳『マーケティング原理』ダイヤモンド社、1983年、pp.212-224
- 53) G.H. Evans, “The Product Manager’s Job,” American Management Association, Inc, 1964 邦訳・菊野恒夫・梅沢昌太郎訳『プロダクト・マネジャー』日本能率協会
- 54) 前掲『マーケティング組織』pp.71-72
- 55) P.F. Drucker, “The Practice of Management,” Harper & Brothers, 1954 邦訳・現代経営研究会訳『現代の経営』ダイヤモンド社、1968年ほか。周知の通り、ドラッカーは、ゼネラル・モーターズ社の研究に基づいて事業部制を広く紹介した。
- 56) 野中郁次郎『戦略的組織の方法論』アスペクト、1986年、p.28
- 57) 坂本和一『GEの革新組織—リストラクチャリングへの挑戦』法律文化社、1989年、p.165
- 58) 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社、1985年、p.83 及び、前掲『戦略的組織の方法論』p.37
- 59) アサヒのプレスリリース No.82-P-63
- 60) 黒岩義彦「わが社の研究開発体制」アサヒ社内報、1983年7月号、p.6
- 61) 前掲「わが社の研究開発体制」p.7
- 62) たとえば、前掲『マーケティング原理』p.387
- 63) 前掲プレスリリース No.82-P-63
- 64) アサヒのプレスリリース No.84-P-73
- 65) 前掲『ポケット社史』p.126
- 66) 拙稿「マーケティング・コンセプトとパラダイム」日経広告研究所報163号、日経広告研究所、1995年10-11月号、pp.19-27
- 67) 樋口は日経ビジネス誌のインタビューに答えて「オーケストラにたとえれば、持っている楽器はたいしたものでもなくとも、音合わせを終え、“ド”の音はみんな一緒に出るようになっていました。そこへ私はタクトを持って現れたわけで、非常にやりやすかった」と述べている。(前掲日経ビジネス誌記事1988年2月15日号、p.109)
- 68) 「蛙は熱湯の中に入れると飛び出すが、蛙を入れた湯を少しづつ温めると死んでしまう」という「煮蛙の話」のように、危機に慣れた状態が本当の危機であり、そのような時に破綻が生じ易い。(前掲拙稿「市場適応的経営戦略の理論と適用事例」p.11)
- 69) 前掲日経ビジネス誌記事1988年2月15日号、p.109
- 70) 村井は「優れた企業には必ず経営理念がある」とし、米国のジョンソン・アンド・ジョンソンの“Our Credo (我が信条)”の例を挙げている。(村井勉「経営理念と行動規範」アサヒ社内報、1982年11月)
- 71) 樋口は京都の布団店に生まれたが、もともとは十数代続いた「塗師半」という漆器商だったという。(大下英治『奇跡への挑戦』毎日新聞社、1992年、p.15)

- 72) 前掲日経ビジネス誌記事1988年2月15日号、  
p.109
- 73) 組織変更の詳細は、アサヒの会社概要にある組織  
図から筆者が推論
- 74) アサヒのプレスリリース No.95-P-166
- 75) アサヒ広報部におけるヒアリング
- 76) アサヒのプレスリリース No.90-P-085
- 77) アサヒのプレスリリース No.92-P-109
- 78) 前掲『アサヒビールの挑戦』p.99
- 79) 拙稿「経営資源の二面性と“情報”資源の活用」  
産能短期大学紀要第22号、1989年、pp.8-9
- 80) 拙稿「国際化に伴う組織変化に関する事例研究」  
長野大学紀要第16巻第3号、1994年、pp.101-106

## 参考資料1 アサヒの生産設備に関する主な設備投資(1985—1989年)

(金額は百万円単位)

年	工 場	金 額	摘 要
1985	吹田工場	3,000	薬品工場新設
	柏 工場	1,010	飲料びん列、調合設備拡充
1986	福島工場	3,700	仕込み能力増強、発行貯酒設備増設、缶列設備増設(内、合理化1,972百万円)
	東京工場	1,818	品質改善合理化、濾過設備
	名古屋工場	2,045	品質改善合理化、缶詰設備
	吹田工場	3,986	品質改善合理化、廃水設備、びん詰設備
	西宮工場	3,313	品質改善合理化、缶詰設備、濾過設備
	博多工場	1,815	品質改善合理化
	柏 工場	458	品質改善合理化
1987	福島工場	16,262	設備能力増強、工程改善合理化(内、合理化562百万円)
	東京工場	2,373	設備更新増能力、工程改善合理化(内、合理化1,663百万円)
	名古屋工場	11,060	設備能力増強、工程改善合理化(内、合理化661百万円)
	吹田工場	10,239	設備更新増能力、工程改善合理化(内、合理化549百万円)
	西宮工場	10,352	設備更新増能力、工程改善合理化(内、合理化822百万円)
	博多工場	12,511	設備更新増能力、工程改善合理化(内、合理化511百万円)
1988	福島工場	27,253	設備能力増強、工程改善合理化(内、合理化413百万円)
	東京工場	1,324	設備更新、工程改善合理化(内、合理化564百万円)
	名古屋工場	27,173	設備能力増強、工程改善合理化(内、合理化673百万円)
	吹田工場	13,990	設備更新増能力、工程改善合理化(内、合理化760百万円)
	西宮工場	26,385	設備更新増能力、工程改善合理化(内、合理化410百万円)
	博多工場	19,935	設備更新増能力、工程改善合理化(内、合理化485百万円)
	茨城工場	80,943	新設
	明石工場	12,440	新設
1989	福島工場	35,387	設備能力増強、工程改善合理化(内、合理化2,529百万円)
	東京工場	4,035	設備更新、工程改善合理化(内、合理化3,035百万円)
	名古屋工場	34,446	設備能力増強、新製品設備、工程改善合理化(内、合理化2,596百万円)
	吹田工場	24,101	設備更新増能力、工程改善合理化(内、合理化3,009百万円)
	西宮工場	31,106	設備更新増能力、工程改善合理化(内、合理化3,790百万円)
	博多工場	13,430	設備更新増能力、工程改善合理化(内、合理化2,825百万円)
	茨城工場	104,648	新設
	明石工場	21,688	新設

出典：アサヒビール株式会社有価証券報告書の「設備の新設、重要な拡充若しくは改修又はこれらの計画」より筆者が抜粋

## 参考資料2 年表形式にしたスーパードライ発売までの主要な出来事（1982—1987年）

- 1982年3月 村井社長就任  
7月 経営理念制定  
8月 第一次長期経営計画（5カ年計画）策定開始（部長会・経営会議メンバー）  
9月 商品開発部（後のマーケティング部）と技術開発部（後の生産プロジェクト部）新設  
10月 第一次長期経営計画（5カ年計画）アウトライン完成  
11月 CI導入準備委員会発足
- 1983年頃より経営理念「消費者ニーズに添った商品づくりに徹する」というテーゼに従って、新ビール開発に向けての試験醸造—商品開発部と研究所
- 1984年1月 AQC（アサヒにおけるTQC）導入  
2月 経営会議でCI導入を正式決定  
3月 CI導入実務委員会を設置  
8月 マーケティング部（←商品開発部）生産プロジェクト室（←技術開発部を発展）を設置  
秋 5,000人対象の味覚調査開始（プレ調査、東京・大阪各500名合計1,000名）
- 1985年6月 CI本部、CI委員会設置  
7月 5,000人対象の味覚調査（本調査、東京・大阪各2,000名合計4,000名）結果まとめる  
8月 松井氏本社マーケティング部副部長に  
9月 経営会議で味の変更決定（13日）ラベル変更決定（21日）  
年末 樋口社長人事内定
- 1986年1月 CI導入対外発表  
2月 「コク・キレ」ビール対外発表（3日）、東京発売（19日）、大阪発売（25日）  
3月 百万人試飲キャンペーン開始（8日）、樋口社長就任（28日）  
4月 松井氏マーケティング部長に  
6月 スーパードライ経営会議提案 不採用  
8月 生産プロジェクト室を生産プロジェクト部へ改称  
10月 スーパードライ経営会議再提案 採用「地域を関東地区に限定して発売」を決定
- 1987年3月 スーパードライ発売

出典：石山順也『アサヒビールの挑戦』、大下英治『奇跡への挑戦』、ポケット社史『アサヒビール』を中心に筆者が整理。