



酒井 剛 (さかい つよし)

(株)資生堂
コーポレートコミュニケーション本部
コミュニケーション企画部
次長

1. 業界概要と 資生堂のプロフィール

約15兆円。これが世界の化粧品市場規模であり、おおよそトヨタ自動車1社分の売上高である。総合商社の取引額に比較すれば大きな金額ではないが、そこに数万社の企業がひしめいている。国内市場は全世界の10分の1強を占めるが、国内トップの資生堂の世界ランキングは、ロレアル（仏）、P&G（米）、ユニリーバ（英・蘭）に次ぎ第4位となっている。そのうちカウンセリングによる店頭販売を中心業態に置くのは、ロレアル、資生堂であり、5位につけるエスティーローダー（米）とともに三大プレステージメーカーと言われている。

資生堂の売り上げ規模は約6,000億円。欧米企業がフレグランスやメーキャップを主力とするのに対して、資生堂は基礎化粧品（クリーム、化粧水等）のウェイトが高く、「SHISEIDO skin care」は海外でも高い評価を得ている。景気変動の波を受けにくい業界と言われながらもこの不況下、さすがに国内市場全体はシュリンク気味であるが、アジア、特に中国を牽引車とする海外売り上げの伸張で、何とか横ばい状態を保っているのが実情である。とはいえ、海外売り上げ比率はやっと23%を超えたばかりである。

2. 資生堂の ブランドアイデンティティ

今年130周年を迎えた資生堂の創業は明治5

年。新橋・横浜間に鉄道が開設された年である。欧米から流入する多種多様な文化の入り口が、新橋駅前にあたる煉瓦街・銀座であった。創業者の福原有信は、医薬分業を唱え、自ら海軍病院薬局長のポストを捨て、この進取の気性に富んだ新しい街・銀座にわが国初の西洋調剤薬局を開いた。中国の古典・易経のなかの「新しい価値の創造」をたたえる一文「万物資生」から資生堂と名づけた有信のこころの中には東洋と西洋のハイブリッドから生み出される価値の新しい姿が映し出されていたのだろうか。

有信の後を継いだ三男・信三は、親の勧めもありコロンビア大学で薬学を学んだが、デザインと写真を愛するアーティストでもあった。現在も使用されている欧文ロゴや花椿マークは彼の作品である。また、現存するわが国最古のギャラリーと言われる資生堂ギャラリーを1919年に開設し、評価の定まらない若手芸術家の作品発表の場として無償で提供し続けてきた。彼は自分の感性と与えられた薬学知識を最大限に発揮できるフィールドとして化粧品に事業をシフトさせ、新設した意匠部で宣伝広告や商品作りに励んだ。

好奇心旺盛な初代の薬学者と、芸術をこよなく愛した2代目、進取の気性に富んだこの

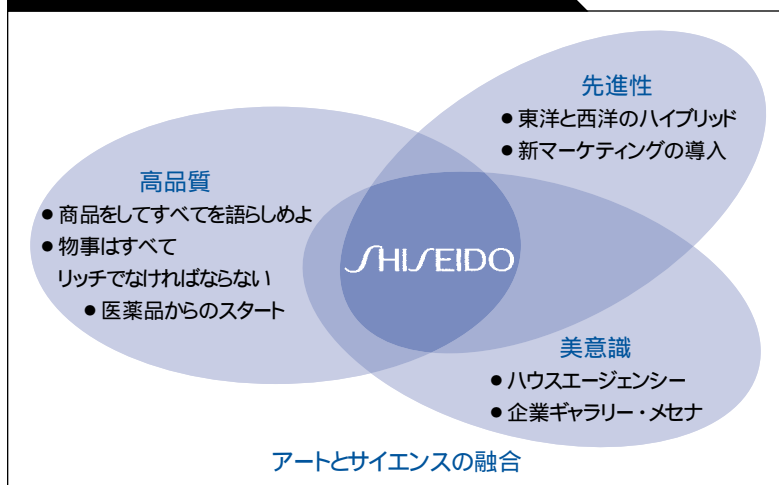
二人が作った「アートとサイエンスの融合」という潮流が、現在の「高品質・先進性・美意識」という資生堂のブランドアイデンティティの原型をかたち作ったといえる（図1参照）。

3. プロダクトブランドとコーポレートブランド

ブランド戦略に定型スタイルといったものはない。個人を尊重してきた欧米が「プロダクトブランド（以下PB）訴求型」であるのに対して、集団主義のもと、「いえ」を重ねてきた日本において「コーポレートブランド（以下CB）訴求型」が重視されるのは当然の帰結だったのか？……と考えるとブランドマネジメントに別な面白さが加わってくる。

資生堂もCBを重要視してきた。CBイメージ調査の結果の善し悪しに、トップから社員まで、一喜一憂してしまう。基本的には「PB個々の価値を高めていくことがCB価値を増大させることにつながっていく」と考える。そのためには、それぞれのPBが元気よく活躍し、価値を高めていくことが先決、とも言えるが、一方では「信頼性の高いCBをエンドーサー（身元保証）として、PBを牽引していく」

図1 資生堂の企業文化とアイデンティティー

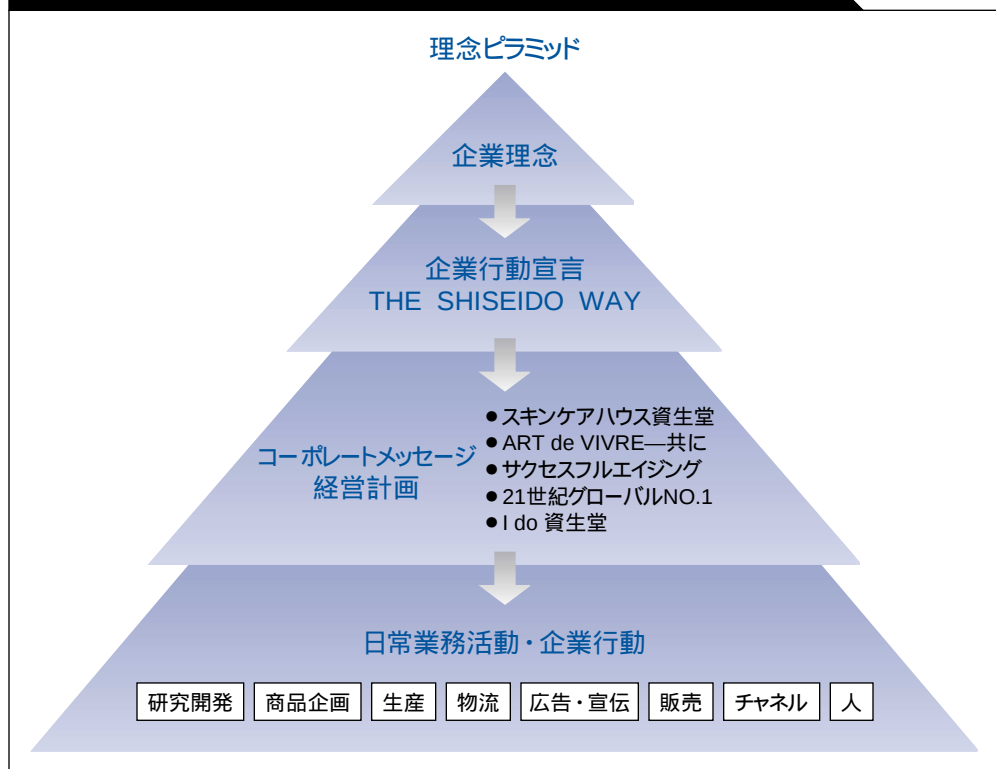


というシナリオも当然ながら描けるわけである。ここで重要なことはCB、PBはもちろんのこと、企業経営のベースとなる企業理念、行動指針、事業計画から先端の日常活動、広告あるいはヒトまで、ブランドアイデンティティという筋が一本通っていること（図2参照）。これがなければCBが先か、PBが先か、といった議論も無意味なものになってしまう。

「世界各国、多種多様な商品、それも原材料からラグジュアリー商品、それこそブランド品までを取り扱う総合商社のブランドアイデンティティってなに？ CB価値ってどこで見ればいい？」……確かにメーカーとは異なるブランドマネジメントが必要となることは言うまでもない。先に発表された経済産業省・ブランド価値評価研究会報告においては、総合商社のCB価値評価は世間一般のイメージよりかなり低いものとなった。私も研究会委員として参画したので一言触れておきたい。

ご存知のように経済産業省モデルは、ブランド価値をCB価値とPB価値の合算として捉えたうえ、あえてマーケティング評価的要素を排除、財務諸表から得られる会計数字のみから自前で算出できることを最大の特徴としている。価格優位性を表すプレステージドライバー（PD）、安定性を表すロイヤリティドライバー（LD）、拡張力を表すエクспанションドライバー（ED）から算出されるブランド価値は、その設計からBtoC、特にブランド訴求を重視する消費財メーカーに高く、電力・鉄道等公共性の高い業種に低く出る構造となっている。総合商社や大手流通業もこれに似た数値となってくる。価格競争力や安定供給力に価値があるBtoBでこの傾向は顕著となる。しかしここで重要なのは、算出額の多寡よりも評価額の時系列変化を把握しながら、業界特有の指標や管理項目と併せて見ていくことにあるのではないだろうか。

図2 理念から日常活動までを貫くもの・ブランドアイデンティティ



4. 資生堂のブランドマネジメント・その仕組みと方法

化粧品は感性的消費財である。多様化・高度化する顧客ニーズへ敏感に反応するにはコーポレートブランドSHISEIDOだけの事業展開ではおのずと限界が生じてしまう。また一定のprestige性を維持しながらボリュームを追及していくことにも困難を伴う。

そこで現在、資生堂は数多くの事業ブランドおよびPBで顧客の個別ニーズに対応すべく「マルチブランド戦略」を展開している。

IN SHISEIDO

CBパワーを、全面的に表に出すブランド

BY SHISEIDO

CBよりPBの個性を際立たせ、独立性を高めるブランド

OUT OF SHISEIDO

別社名で別市場の開拓に向けてブランド展開するもの

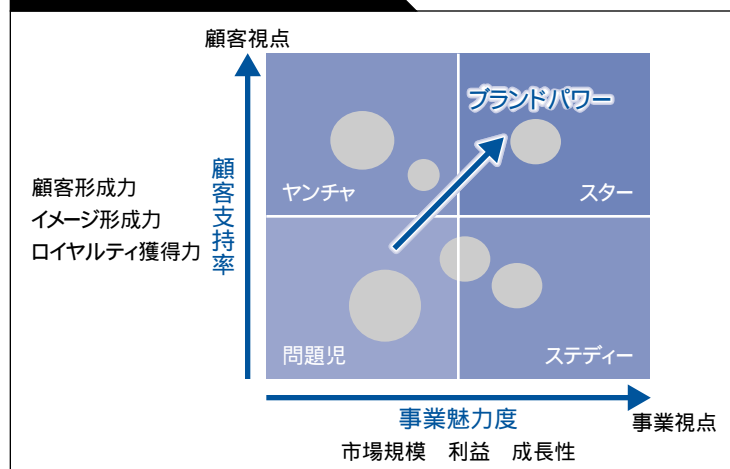
このマルチブランド戦略の弊害は、CBの傘の下に多数のPBを保有せざるを得ないことにある。その数、約100。これを近い将来3分の1に絞り込んでいく予定である。私が所属するコーポレートコミュニケーション本部コミュニ

ケーション企画部では、資生堂におけるCB、PBの統合的ブランドマネジメントを総勢5名体制で実施している。その主なものは、企業イメージ調査・PB調査に基づく分析・評価、ブランドコミュニケーション・企業広告戦略立案、さらにはグループ全体に係わるCB戦略の審議・検討機関である「CB委員会」事務局など、幅広い業務内容となっている。

99年以降年1回、継続的に実施している「ブランドマトリクス評価」は、自社主力PBおよび他メーカー競合ブランドを相対比較し、今後の自社のブランド戦略に反映させようというものである。

ひとつのPBを、市場調査結果から得られる「顧客視点評価」と、ブランド別経営数字から算出する「事業視点評価」という2つのモノサシで競合ブランドと相対比較する。さらには時系列評価を加えることにより、ブランドの改廃に役立てている（図3参照）。すべての自社ブランドが「スター」にポジショニングされていれば喜ばしいかぎりであるが、そうはいかない。難しいのは「事業視点評価が低い、つまり事業魅力度に欠けるにもかかわらず、顧客支持率がやたら高い」といった「ヤンチャ」ブランドの扱い方である。文字通り手を焼くことも多い。

図3 ブランドマトリクス評価



5. ブランド価値向上に向けて

ブランドには3つのステップがあると、私は考えている。

[第1ステップ]

社名で体を表し、社標やロゴをデザインする。これは他者との[識別]を意図したものであるが、これだけで終わってしまったのが十数年前のCI（コーポレート・アイデンティティ）ブームではなかっただろうか。

[第2ステップ]

自分たちが提供する商品・サービスの品質・機能・効果のレベルを保証すること、つまり消費者との[約束]。ここまでいくこと自体大変なことではあるが、さらにコストパフォーマンスの高い競合が現れた場合、[約束]は消費者の方から一方的に反故にされてしまうこともある。やはりこれだけでは不十分。

[第3ステップ]

そのブランドを使うことによって、消費者に他とは異なる気分や意味を感じてもらえること。つまり独自の[心象世界]に浸ってもらえるブランド。

皆さんの頭に浮かぶトップブランドは、すべてこの「意味世界や心象世界」を持

っているはず。例えばコカ・コーラの「若者・青春」のように。

それでは資生堂の心象世界は？

まだまだ自問自答の最中であり偉そうなこととは言えないが、心象世界の確立をめざして、次の8つを「ブランドの条件」として定めている。そしてCBマネージメントルールブックに明記するだけでなく、トップも自らの言葉で説明を加えているものである。

会社やブランドについて、歴史や物語があること

研究と技術の蓄積があること

高品質で、それにふさわしい価格であること

人から人に手渡しされるものであること
そのブランドのポジションを高めるために、マーケティングに厳しい規制を行っていること

経営者や社員の人間性が見えること

伝統を大切にしながらも、絶えざる革新を行うバイタリティがあること

世界的であること

この8項目が社員の心の中に根付いたとき、おのずからBRAND SHISEIDOの心象世界は明らかになる。

さて、あなたの会社のブランドの[約束]は？ そして[心象世界]は？ 