



Doshisha University Academic Repository

同志社大学学術リポジトリ

## 日本におけるブランドマネジメントに関する一考察

|     |   |
|-----|---|
| 著者  | 柳田 秀一   |
| 雑誌名 | 同志社政策科学研究   |
| 巻   | 6   |
| ページ | 269-288   |
| 発行年 | 2004-12-17  |
| 権利  | 同志社大学大学院総合政策科学会   |
| URL | <a href="http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000004797">http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000004797</a> |

# 日本におけるブランドマネジメントに関する一考察

柳田 秀一

## あらまし

筆者は、企業がブランド価値を伝えるには確固たる企業理念が必要との説をたて、ブランドの歴史の変遷を見る。

ブランドの歴史は古期スカンジナビアのbranderが起源である。その後、19世紀の産業革命による交通網の発達により、遠隔地における生産者認知の必要性からブランドが広まった。

次に、日本でのブランド変遷を3つに分ける。富裕層がもつ高級海外商品が国内で売れた1970年代が第一次ブランドブームである。次に1980年～90年代のデナイザーズ・キャラクターブランドやブランドの消費ブームが第二次のブランドブームである。最後に2000年頃からブランドを無形資産の1つとして見るようになり、ヒト・モノ・カネ・情報の次にくる第五の資産として評価するようになったのが第三次ブランドブームである。

当初、日本企業は企業間の価格競争以外に利益を確保するための手段としてブランドを育成・管理したが、ブランドを手に入れた顧客は自身の持っているイメージから独自のブランドを創造する。そこで企業は企業が考えるブランド価値を顧客に伝えるのに重要なものは企業理念・ビジョンであり、企業と顧客がブランド価値を共有し価値の向上に繋がると考えた。

その事例研究として、資生堂を取り上げる。その企業理念は1921年に掲げた品質本位主義・共存共栄主義・小売主義・堅実主義・徳義尊重主義の五大主義であり、1989年の新・企業理念に継承し、ブランドが企業施策として展開される事例を述べる。

また、ブランド崩壊例として雪印乳業と三菱自動車について取り上げる。

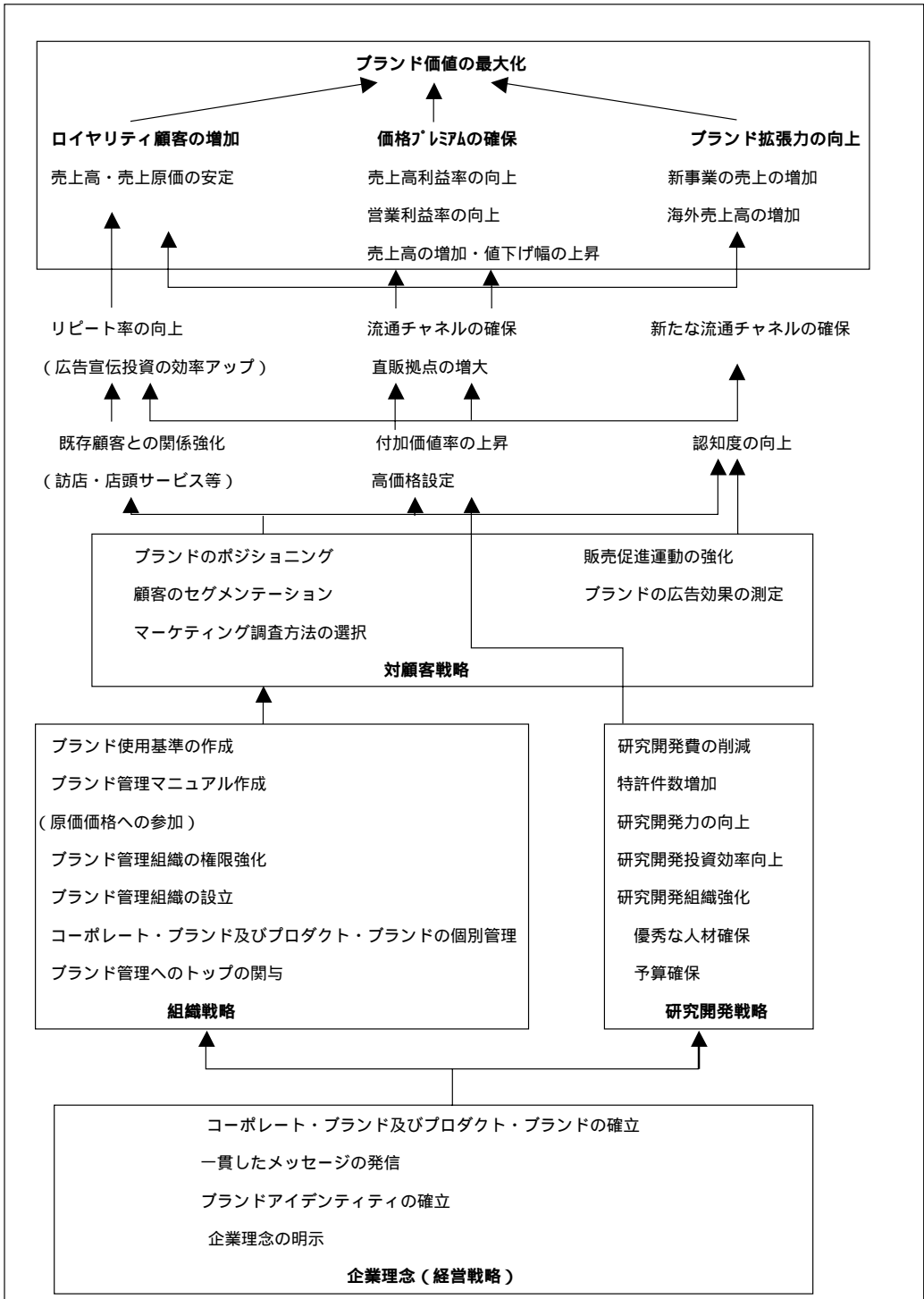
## 1. はじめに

日本企業の経営環境は目まぐるしく変化している。その変化に対応出来ない企業は業績が低迷し、企業合併・吸収・経営破綻や倒産に追い込まれる。他にも、賃金カットや安い人件費を求めた生産シフトの海外流出等経営改革・改善の努力をしているがなかなか好転していないのが現状である。

ところで、化粧品という商材は人を外面から華やかにし、見た目を明るくしてくれる。そして何よりも化粧により外面的に美しくなることで、心という内面にも一時の豊かさを与えてくれる。さらに、男女問わず周りの人のこころも豊かにさせる。そんな心豊かな社会が出来ないかという想いが研究の動機であった。

顧客が化粧品を購入するとき、化粧品は商品自体以上に「ブランド」が商品を支えている。なぜなら化粧品において、顧客が欲しいのはブランドだからである。それは顧客から企業や商品に対しての信頼である。その信頼の発信源は何か？ブランドと顧客との信頼関係を築くものは何か？その信頼関係を築くため企業はどうすればよいのか？そうした観点からブランドとは一体どんなものかを解いていく。

ここで、ブランド価値がいつ生まれるのかについて2つの説を紹介する。1つは「市場におけるブランド自然選択説」で、ブランドは市場において顧客に選ばれた商品であるという説である。もう1つは「ブランド・パワー説」であり、ブランドには常に経営者や制作者の思いや夢が内在しており、そのブランド価値を顧客に対していかにして伝えるかが重要だという説である。言い換えると、ブランド価値を最初に決めるのは



出所 「ブランド価値評価研究会報告書」(63ページより加筆)2002年

図表1 ブランド価値評価マトリックス

顧客なのか、企業なのかという事である。ブランド価値は「顧客の欲望」によって決まるのか、それともブランドを社会に送る「企業の権威」によって決まるのかとも言える。しかし、この2つの説についてはどちらが正しいとも正しくないととも言えないのが現状である。[石井 1999]

## 2. ブランド・パワー説 ブランド価値を伝えるのはどのような方法が有効か

### 2.1 ブランド・パワー説の設定

ブランド価値はブランドをマネジメントする手段であり目的ではない。なぜなら、ブランド価値を測ることでブランドを育てることは出来ないからである。

では、ブランド価値を伝えるためのブランドマネジメントには何が必要か。筆者は、ここで確固たる理念を企業がもつことでブランドマネジメントは可能だとの説を立てる。

ブランドマネジメントの目的は、企業理念又はビジョンを顧客・従業員と共有し、ブランドを構築することと考えてみる。次に、企業の利益あるいは価値の向上に貢献し、株主にも貢献する。よって、ブランドをマネジメントするためには、企業理念あるいはビジョンを明確にし、一貫性を担保することが重要な要素と考える。

図表1はブランド価値を最大化するための「ブランド価値評価マトリックス」である。

表からみてもわかるが、ブランド価値を上げるためにはさまざまな要素が必要である。これらが噛み合いブランド価値は最大化される。

しかしその根本は1つである。企業理念から全てが派生している。

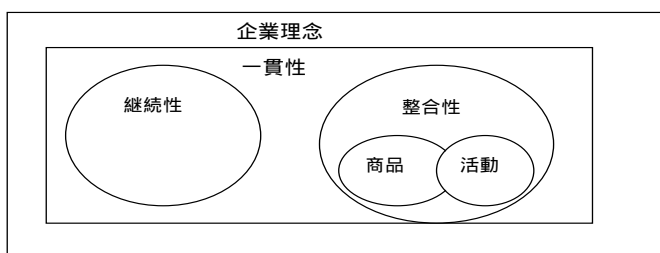
### 2.2 企業理念

私は、ブランドを構築するために企業理念は必要不可欠との説を立てた。ではその理念に必要なものは何か。一貫性があり、その中でも継続性、整合性をもちその整合性を構成する要素は商品と活動である<sup>1</sup>。

継続性は、ブランドイメージが顧客に浸透しブランド価値がその顧客に認知されるまでの時間である。整合性は、ブランドのもつイメージは企業と顧客とが一致していなければならない。その要素の1つである商品は、同一ブランドにおいてのイメージをブランドとして一貫させる。そうしないとブランドイメージが複数生まれ、ブランドコンセプトが曖昧なものになるため、ブランドイメージが複数となる。また活動は、顧客に関係するすべての活動自体のイメージが一貫する事でブランドイメージを1つにする。

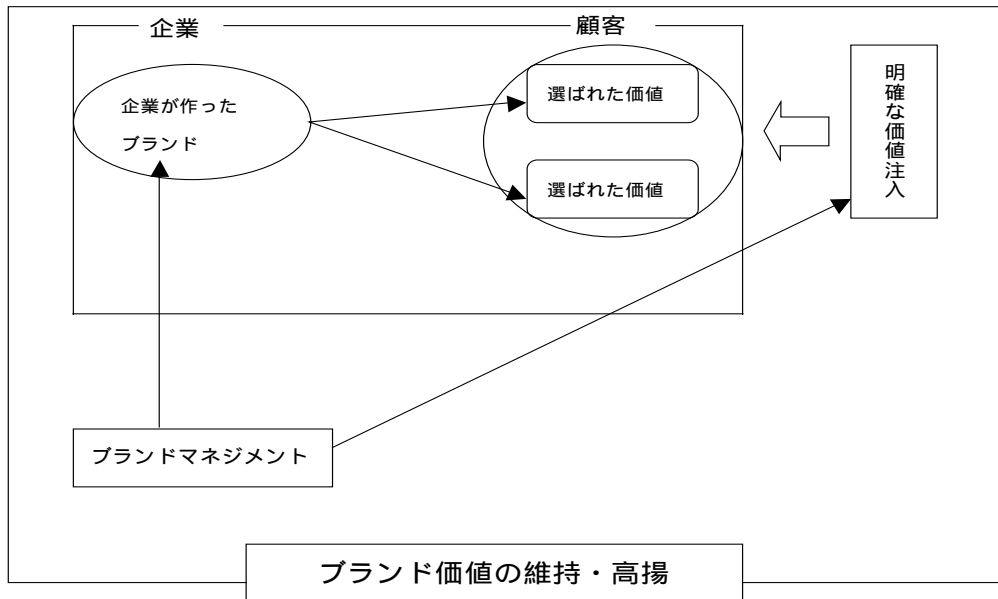
ブランドマネジメントはブランドを統一性のある、上手な構築をしていくことで初めて戦略として成り立つため、単なるマーケティングや商品名ブランドとは全く違う。

ブランド戦略は企業の事業戦略と密接に繋がるものである。顧客に対する価値提案を明確にし、企業内部においてその価値提案を実現するためのプロセスを識別し、達成しなければならないことを明確にする。その時、企業が考える「1つの理想・未来予測」を顧客にしっかりと伝える。企業が描く理想の姿が確固たるもので一



図表2 企業理念の構成要素

<sup>1</sup> 陶山計介・梅本春夫「日本型ブランド優位戦略」ダイヤモンド社 2000年



図表3 ブランド価値と企業・顧客との関係

貫性・継続性・整合性がないとブランドマネジメントは出来ない。また、実際に効果的な運用も出来ない。その結果、利潤の獲得は出来る。

しかし、企業理念の最終目標が仮に利潤の追求・獲得だとしたら、ブランドマネジメントは必要ない。なぜなら、売れなければ原価を下げリストラを断行すればよいだけである。ブランドマネジメントはコストを下げるために行うのではない。いかに高く、安定的に売り、かつ明確な企業としての価値を注入し価値を維持・高揚していくことである。

企業ブランドとは、競合他社と区別させることを意図として作られた商標や銘柄、または企業自体のことを指す。例えば、「伝統」・「文化」・「歴史」・「品質」や「信頼感」というさまざまなものをイメージすることも多い。ブランドは企業において企業メッセージを発信する手段である。その発信されたメッセージを顧客に伝える。そして顧客がそのブランドイメージを頭の中に刷り込んでいく。

企業は、自身の企業理念に基づいて商品を生み出す。更に、ブランドが企業とお客さまとの間で識別化・差別化されると、ブランドの第一発信者である企業の「理念」に基づき、その商品の買い手である顧客の生活文化の中でさらに醸成さ

れる。企業理念は1社1つのはずであるから、理念が会社のブランドを形成していく上で最重要ではないか。この企業の心臓部を明確に、一貫したメッセージを発信し続けることがブランドをマネジメントしていく上で重要である。

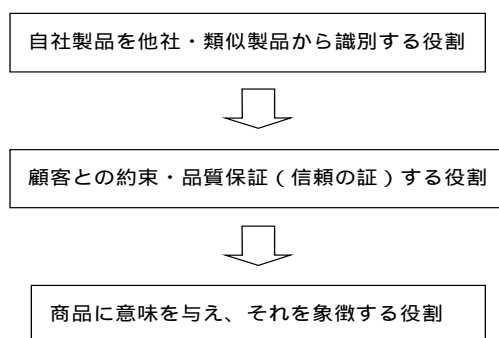
なお、日本で企業理念が議論されるようになったのは、1956年経済同友会が「企業の社会的責任」という事を主張し、企業倫理としての企業理念への関心が始まりとされる。

更に、1982年のピーターズ(Thomas J. Peters)とウォーターマン(Robert H. Waterman)共著の「エクセレント・カンパニー」を機に、価値観に基づく実践こそが企業を成功に導くという考えが生まれ、企業理念をマネジメントする必要性が言われるようになった。ではその企業理念を構成するブランドについてこれから述べていく。

### 3. ブランド

#### 3.1 ブランドの定義

ブランドの言葉の起源は、古期スカンジナビア語の「brander(焼きつける)」が由来である。この焼印は、もともとは自分の持つ牛と他人の持



図表4 ブランドの役割

つ牛とを区別するための手段であった。

中世には、陶器職人のなかに自分の作品の印として陶器の底にオリジナルのサインやマークをするという行為もあり、これもブランドの基本的機能である。また商品を商標として使用されるブランドの起源は、中世ヨーロッパのギルド社会で使われた生産者を示す商標やトレードマークとしてブランドを使用したのが最初である。例えば、当時英国産スコッチウイスキーには、そのウイスキーの樽に焼印を押すというブランドの言葉の起源とおりの意味があると同時に、そのウイスキーの中身のすり替えを防ぎ、その品質を保証する意味もあった<sup>2</sup>。

19世紀になると、社会における交通・輸送手段が発達し商品を遠方へ移動するのが容易になった。そのために商品の出荷時に、生産者は商品にラベルを貼ったり特徴的なロゴマークや覚えやすい発音の名前を付けて、より短時間で大量に区別するような工夫をして自身の商品と他人の商品との区別をするようになった。

産業革命後の19世紀後半には、生産者側が大量生産出来るように進歩した。このように技術革新が普遍的なものになると、生産力が向上し、鉄道等交通手段により商品がより遠隔地に届けられるようになった。国を越えての商品移動が容易になると、企業として自社商品と競合他社商品との区別をはっきりさせるためブランド名を商品に付けるようになった。

このような商行為の中、AMA（米国マーケティング協会）はブランド定義を「ある売り手の財やサービスを他の売り手のそれとは異なるも

のとして識別するための名前・用語・デザイン・シンボル、及びその他の特徴」<sup>3</sup>とした。

しかし、ブランド機能は多種である。なぜならブランドには色々な役割を持っているからである。例えばP.コトラー教授は「マーケティング原理」<sup>3</sup>において、その商品に対する色々な内容やレベルの意味も付与しており、それを顧客に伝達する手段を持ち、象徴化すると記している。P.コトラー教授は次の3つがブランドの役割と言う。（図表4参照）

1. 自社製品・商品を他社や類似製品・商品から識別する役割
2. 顧客との約束を果たし、品質保証する（信頼の証）役割
3. 製品・商品に意味を与え、それを象徴する役割

## 3.2 日本でのブランド展開

### 3.2.1 第一次ブランドブーム

日本での最初のブランドブームは、日本の為替が変動相場制になり海外ブランドが買いやすくなった1970年代である。芸術家・パイロット・アスリートといった上流階級や医者・弁護士といった富裕層が購入する高級海外商品の「シャネル」「グッチ」「ベンツ」等をブランドと呼んでいた。この商業活動は特定グループ対象のため、ブランド価値やイメージの維持・高揚については問題にはならなかった。なぜなら狭い世界で

<sup>2</sup> 小川孔輔 図解ブランドマネジメント 2001年 P14

<sup>3</sup> P.コトラー マーケティング原理 1993年

の活動でありブランド価値に対する歪みや崩壊はなかったからである。

しかし、片平教授も述べているが、高級ブランドであってもブランド自身がパワーをもつとは限らないのである。ブランドは単なる名前・用語・記号・シンボルやデザインではない。陶山教授は「ブランドを理解するには象徴性と階層構造を理解しなければならない」と述べている<sup>4</sup>。

### 3.2.2 第二次ブランドブーム

次のブランドブームは1980年～1990年である。バブル期からその崩壊期のブランドは「DC（デザイナーズ・キャラクター）ブランド」や「消費ブーム」であった。高級・高額消費のブランド競争が起こり「高ければよい商品」という神話すら一部ではあった。しかし、円高により日本人の海外旅行が頻繁になってくると、「内外価格差」という問題に直面し、今まで顧客が日本でブランド商品を買う際の支払い価格が妥当でない事がわかった。例えば、「エルメス」などは本店のあるフランスでは日本価格の2割安が当たり前であり、本来もっと安く買える現実を顧客は知ったため日本で高額ブランド品が売れなくなった。

また「一物一価」が「一物多価」になり、10%・20%OFFや模倣品・偽造品も増え、顧客のブランドに対する価値観も変化した。顧客はより厳しい目でブランドを見つめブランドに対する価値の見直しが始まった。これにより、企業のブランドマネジメントも見直された<sup>5</sup>。

### 3.2.3 第三次ブランドブーム

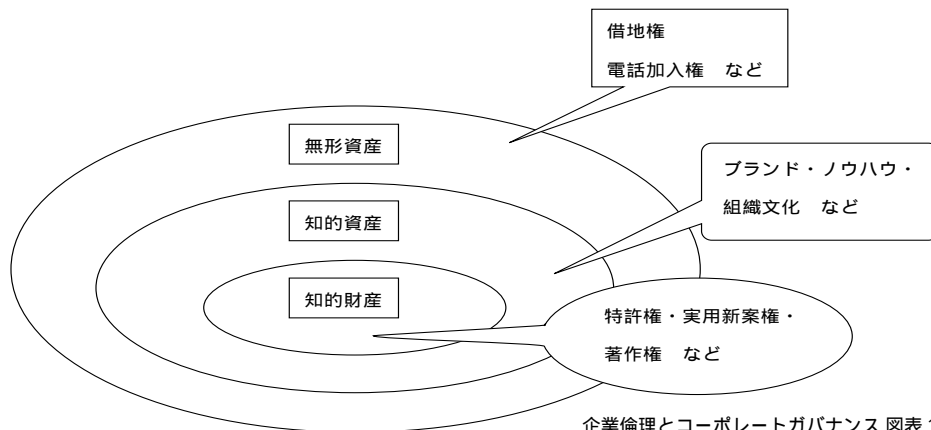
現在の第三次ブランドブームはブランドを無形資産と考えている。ブランドと無形資産の関係は図表5のように表わされる。

海外ではブランドを「無形資産」と考え、企業価値 = 有形資産 + 無形資産が主流である。

日本では、片平教授が「ブランド」を「第五の資産」として「ヒト」・「モノ」・「カネ」・「情報」の次にくる資産と位置付けている<sup>6</sup>。それ程ブランドの役割は大きくなっている。

## 3.3 ブランドマネジメント

### 3.3.1 日本企業のブランドの育成・管理方法



企業倫理とコーポレートガバナンス 図表1 - 2 より

図表5 無形資産とブランドの関係

<sup>4</sup> アメリカの大手広告代理店シャーロット・ピアズCEOは「ブランドは単なるデザインや名称だけではない。消費者がある製品に抱いている夢や心理を体現したものがブランドだ。製品のユニークさや信頼性・良いイメージなどすべてブランドが生み出す。」と述べている。（日本経済新聞 1995年10月9日）

<sup>5</sup> 青木幸弘他 最新ブランド・マネジメント体系 1997年

<sup>6</sup> 片平秀貴 「パワーブランドの本質」

日本企業でも「ソニー」「トヨタ」「キャノン」といった成功した企業ブランドがある。これら日本の主だった企業に共通しているのは、メーカー別に棲み分けられていた系列チャンネルのもとでブランドが生まれ育った点である。

日本企業のブランド管理は「企業ブランド」がピラミッドの頂点に立ち、「商品ブランド」は企業ブランドに属する点である。企業は数多くの商品を社会に送り出したが、その結果、商品が溢れ返っており、その商品を特別に必要としている状況ではないのに生み出されていった。一方、顧客は無理して商品を購入する動機や必要性もないのである。

デビッド・A・アーカー教授は「ブランド優位の戦略」において次のように述べている。

消費の多様化

消費の個性化

消費者自身が、自らの価値観を尊重し自己主張するようになる。その結果として、いままでの画一的な消費スタイルが多様性・個性を發揮するようになる<sup>7</sup>。

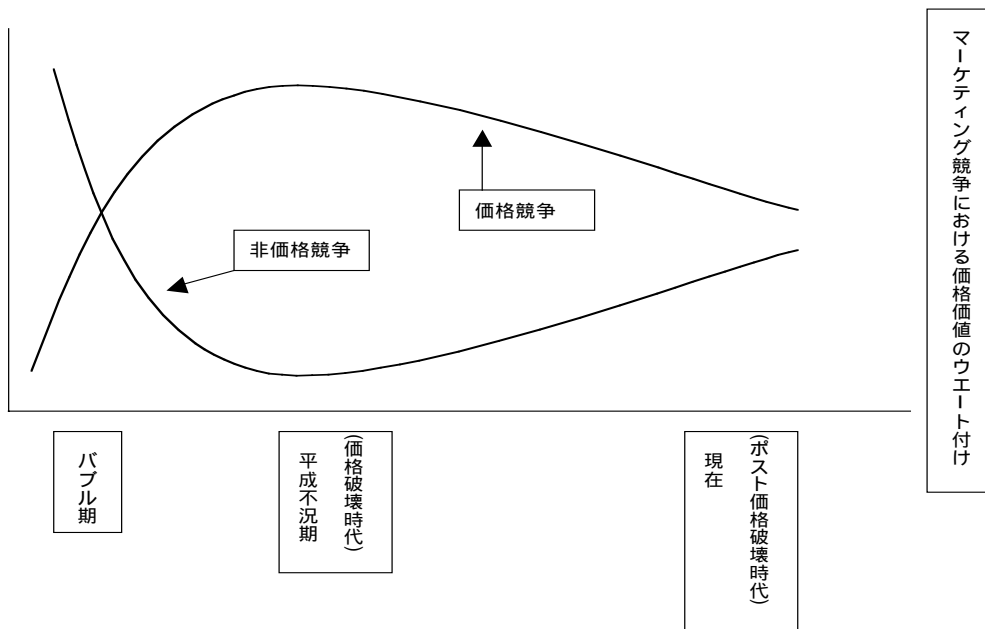
例えば、冷蔵庫・テレビの家庭用耐久消費財の家庭普及率が、1982年にほぼ100%に達した。生

活者のライフスタイルは、物質的満足によりかなり充足された。この満足感は「やっと人並みの生活を送れるようになった中流意識」にある。しかし、一定の生活水準を確保すると、次に商品を自分の意思で選択して、さらに必要なものを選択するようになる。人間がそれぞれの個性を持っているように、消費にも多様な個性が現れた。

商品の需要と供給の棲み分けが複雑化されていく中、企業は商品戦略の1つの手段として新製品に名前をつけ、その商品名を「ブランド」として売り出すようになった。商品のロイヤリティを上げ商品価値を高めていこうとしたのである。

しかし、別の理由からも企業はブランドを売り出すことに熱心でもあった。近年過熱していく企業間の価格競争に歯止めをかけ、企業利益の確保のための「ツール」としても使用している。(図表6参照)商品の品質や機能が仮に全く同じであったとしても、ブランド商品のほうが、ノン・ブランド商品等よりも高い価格で販売出来、現在及び将来への利益確保をもたらすことが多いからである。

企業は、数多くの新製品を「ブランド」として

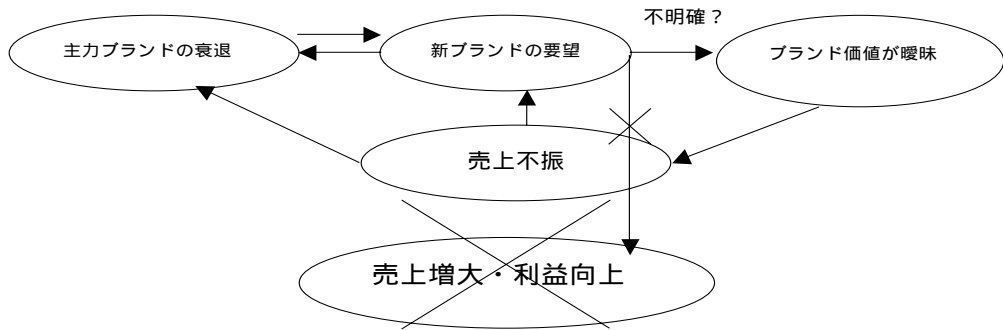


日本型ブランド優位の戦略 (26 ページ)

図表6 第二次ブランドブームにおけるマーケティング競争

<sup>7</sup> デビッド・A・アーカー ブランド優位の戦略 1996年





図表7 新ブランド・地獄のスパイラル

売り出し、企業の利益を上げようとした。企業独自で考え出したブランド施策を打ち出すことで、顧客のニーズに対応出来ると考えたと推察する。

しかしここで問題がある。ブランドを増加させることによって多様な価値観に対する消費への対応を図る時、ブランド管理はどうしていたのか？増加したブランドを管理しきれなくなると、新ブランドは明確な役割を持たなくなり、ブランドの差別化が出来ず訴求力がない欠陥ブランドとして致命的な欠点をもったまま放置される。結局、それはブランドの力を弱め商品の寿命を短くしていくのである。(図表7参照)

今まで企業はブランドを資産と見ていなかった。なぜなら資産として見る機会がなかったからである。企業は本当に「ブランド」を育成しようとは考えず、商品の「象徴」としか考えていなかった。しかし、最近のブランドブームは違う。企業はブランド価値を数値化し、その価値評価額を上げてブランドの価値を高め、企業価値を高めるとしている。

### 3.3.2 日本企業の経営資源としてのブランド

企業の経営資源は「ヒト、モノ、カネ、情報、ブランド」の5つである。(図8参照)中でも、知識・情報社会へと進化する経営環境下、情報(知識・ノウハウ・特許)やブランドなどの「見えない」経営資源が果たす役割に着目し、それらを第4、第5の経営資源として有効に活用(資源化)することの重要性が説かれている。

従来は「ヒト、モノ、カネ、」という3つの経

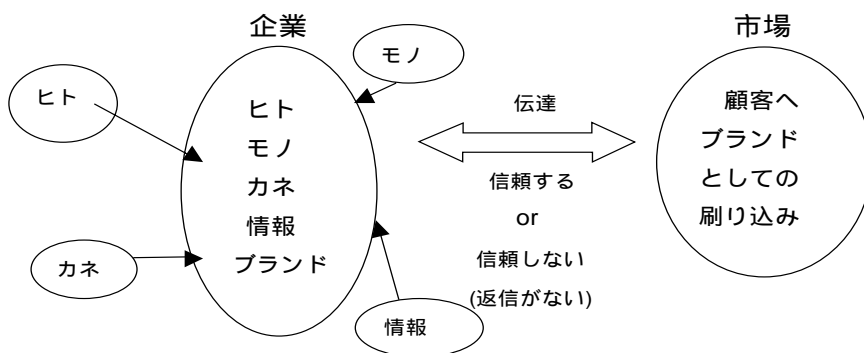
営資源が備わっていれば、会社を運営することができた。またつい最近までは、「ヒト、モノ、カネ、情報」の4つで成り立っていた。

しかし、インターネットの発達等情報の均一化により企業間での情報格差がなくなり、商品開発における定性・定量情報の差がなくなった。よって企業間における商品特性だけによる差別化が困難になった。さらに、平成不況期の価格破壊等の熾烈な競争により、この4つだけでは安定した経営基盤を維持できなくなった。ブランドは、一度消費者の中にブランド・イメージが形成されれば、その顧客の心に刷り込まれる「無限の資源」となる。さらに、ブランド資源は企業・組織と顧客が共有できる資源ともなる。

しかし問題点もある。「ヒト、モノ、カネ、情報」は企業の中に蓄積されていくため、企業自らの意思と力で発信し、これらをコントロールするのが可能な資源であるが、ブランドは顧客の頭の中に蓄積されるため、企業が直接コントロール出来ない資源である。

ブランドは、市場において確固たる実体としてではなく、ブランド化された商品・企業という形で蓄積される。一方、市場には、過去の企業マーケティングでの顧客とのコミュニケーション活動・顧客自身の体験を通じて顧客の頭の中に形成し蓄積されている。それがブランドの実体である。だから、ブランドは企業が所有する資産でなく、顧客・あるいは顧客が形成した市場と共有化した資産でもある。

良いブランドマネジメントは、消費者の頭の中に入っているブランドの知覚構造を企業にとって好ましいよう作り上げていく活動である。ここで一番好ましい活動とは何か。企業と顧客



図表8 企業と顧客のブランド伝達

(市場)とのコミュニケーション活動である<sup>8</sup>。企業と消費者の関係をより密接にして、相互の理解を深めていくためのコミュニケーション活動を有効に展開する活動である。それには、知識・情報・メッセージの発信や提供、企業と消費者との相互対話・交流により消費者のブランドに対する理解を高め、印象・イメージを向上させていくことが必要である。よって経営資源としての「ブランド」が果たす役割は重要である。

### 3.4 日本企業におけるブランドの価値とコミュニケーション

1970年代、企業と顧客・市場間のコミュニケーションは蜜月であった。「作ったものを売る」のではなく「売れるものをつくる」というマーケット・イン「消費者志向」が絶対的であった。それは、企業倫理を支えるものでもあった。なぜなら自然な顧客の欲求に応え、満たすことが企業活動の拠りどころだからである。栗木[2003]は「マーケティングは顧客に奉仕する科学である」と述べた。

現在企業は新製品が絶対に売れるという確信がもてにくい環境である。ならば、その時々々の時代背景や社会情勢に根拠を見つける必要がある。このとき、企業と顧客との信頼性が大事な意味を持つ。その橋渡しはブランドである。

ブランドへの信頼性は何から生まれるのか。それは、時代や社会の要請による社会志向を含んだ需要にある。具体的には、時代や社会にあう

商品やそれを開発する技術である。更に、コンプライアンス等必要最低限の倫理の遵守や、企業理念を世間に公表し、それに従い社会との共生を図るといった、より高い社会的・道義的責任を企業自身で追及していく良心も含まれる<sup>9</sup>。

更に、それらは一貫性を持ってかつ継続していく必要がある。例えば、最近の雪印食品や日本ハムの事件等、長年業界のリーディングカンパニーとして君臨してきた企業も、対応を誤ると一瞬で崩れてしまう。一度確立されたブランドも一貫して継続していかないと意味をなさないのである。

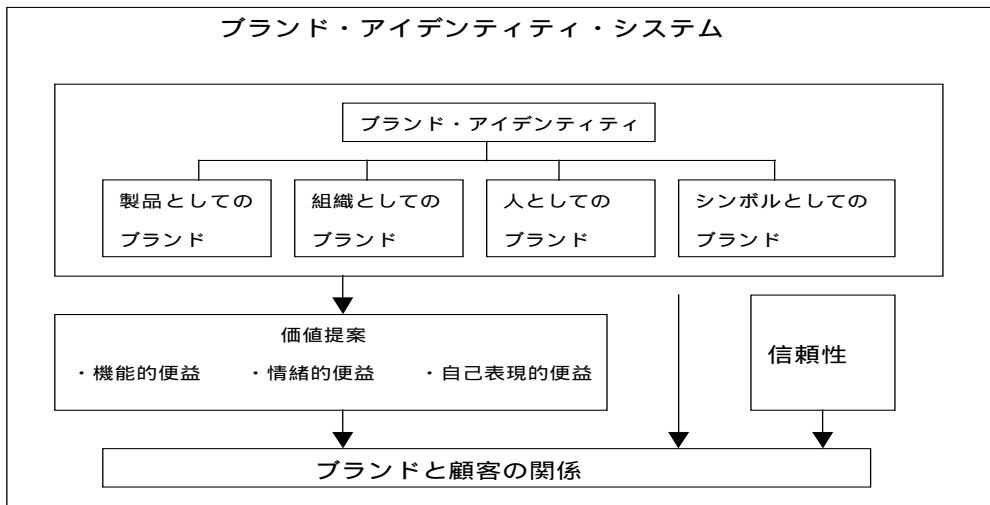
そこで重要となるのが「企業の創造するブランドのあるべき姿」、つまりブランドアイデンティティである。デビッド・A・アーカーは3つの価値提案要素によって、ブランドアイデンティティが確立するという。(図表9参照)

1. 機能的便益
2. 情緒的便益
3. 自己表現的便益

ブランドアイデンティティを確立することで、ブランドに一貫性と方向性を与える。顧客とのコミュニケーションや関係の構築に貢献する。したがって、企業にとって望ましいブランドイメージを形成するためには、ブランド構築のビジョンを確立し、ブランドアイデンティティを企業と顧客の相互コミュニケーション活動を通じて顧客に適切に伝えていく。それを繰り返す行うことで、顧客の頭の中に強いブランドイメージが記憶される。また企業独自のブランドの世界が創造される。そうして企業と顧客の関

<sup>8</sup> 阿久津聡「ブランド戦略シナリオ」ダイヤモンド社 2002年

<sup>9</sup> 豊島襄「解釈主義的ブランド論」2003年



出所 豊島襄 解釈主義的ブランド論 88 ページ

図表9 ブランドアイデンティティシステム

係を深くするコミュニケーションを続けていく。

## 4. 事例研究

### 4.1 資生堂の企業理念

#### 4.1.1 新・企業理念

ここでブランドを戦略の一環として上手く運用している企業として「資生堂」を取り上げ研究する。資生堂は日本を代表する化粧品会社である。化粧品産業は、明治維新より新しい科学技術を導入し化粧文化を築いた。1877年の内国博覧会への紅・白粉の出展から日本の化粧品産業興隆の時代を迎え、宣伝や広告等マーケティング的視点からブランド戦略についても早くから認識していた。化粧品産業は日本におけるブランド史において先駆的であり、消費財を代表する生活産業である。その化粧品産業を代表する資生堂は、1989年に「新・企業理念」として「企業使命・事業領域」と「行動規範」の2つの観点から企業としての「社会的使命・存在意義」を記した。その企業理念とは、1921年からの企業理念として掲げていた五大主義を進化させたものである。

#### 企業使命・事業領域

私たちは、多くの人々との出会いを通じて、新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造します

#### 行動規範

- 1、お客さまの喜びをめざそう
- 2、形式にとらわれず結果を求めよう
- 3、本音で語りあおう
- 4、広く深く考え、大胆に挑戦しよう
- 5、感謝の心で行動しよう

これは、「資生堂の原点」を指している。1つは「人々の健康と美のために価値ある仕事をする企業である」という原点である。もう1つは、「日本と西洋のクロスカルチャーの中から日本を超える価値を創り出す企業」という原点である。

例えば、「イッセイ・ミヤケ」の香水にセルジュ・ルタンズ<sup>10</sup>というフランスのデザイナーがそのボトルを作成した。それにより、この商品価値はイッセイ・ミヤケがもつ資生堂の精神・技術とフランス人のセンスが掛け合わされた商品となった。フランスのセンスで出来た商品が、日本らしい文化を含んでおり、世界でも新しい商品として評価された。

「新・企業理念」が作成される前にも「資生堂五大主義」という企業理念があったが、五大主義ではカバーしきれない事業領域をもつ「生活文化

<sup>10</sup> フランスのデザイナー

企業」に変化したため、新しく理念を作成した。

#### 4.1.2 資生堂五大主義

五大主義は資生堂の最初の社是である。1897年、資生堂は化粧品「オイデルミン」を発売し、化粧品ビジネスに参入した。その当初から資生堂にはブランドに対する志があった。それを1921年、初代社長の福原信三が「世界に通用しないものは日本でも通用しないという信念、資生堂という日本の化粧品ブランドを意識しながら、かつ世界に通用するものに進化させ育て上げていかなければならない」という高い志をもとに「資生堂五大主義」を確立した。五大主義は下記の通りである。

- 1、品質本位主義  
品質を生命とし、つねに最高水準を目指す
- 2、共存共栄主義  
近代的組織を基盤とし、相互繁栄を期する
- 3、小売主義(のちに消費者主義にかわる)  
消費者志向の経営に徹する
- 4、堅実主義  
合理主義を根底とした科学的経営に徹する
- 5、徳義尊重主義  
常に相手を尊重し、正しく誠意のある経営に徹する

#### 4.2 チェインストア制度

チェインストア制度は商取引では画期的なものであった。なぜならメーカーは問屋を経由して商品を顧客に届ける流通体系が主であったからである。化粧品もその流れで商品が流通していた。しかし、当時の悪い社会情勢がきっかけでチェインストア制度が日本でも導入するという皮肉なことが起こった。しかし、社会情勢だけでこの新しいシステムは導入しない。資生堂五大主義のもと、企業の企業理念を踏襲することが目的であった。

1923年12月、資生堂は企業理念である五大主義にのっとり、小売店との絆づくりを強めるため「資生堂化粧品連鎖制度」(現在のチェインス

トア制度)を導入した。小売店が経営出来るような適正利潤の設定・定価販売の奨励による適正利益の確保を訴え加盟店を募っていった。チェインストア制度は、「同一業種の小売店が経営の独立性を保ちつつも、仕入れや販売促進等の事業活動を企業と共同化することで、規模の利益と分業の効率性を得る」制度である。経営の所有権においては各小売店にある。よって「相互扶助の精神」による任意契約または協定にその基礎をおくのである。「共存共栄」の理念をもってその必要性を説いた。

この制度の発祥の地はアメリカである。大型店である百貨店・通信販売店・レギュラー・チェーンの3つの大資本・大組織が小売店の主流であった。その勢力に対抗して、単独小売店が「自分の足で歩く」ためのシステムとして考えたのである<sup>11</sup>。

資生堂は、小売店に対して健全な経営を行えるよう適正利潤を「売買差益20%」と設定した。そのため定価販売を義務付けることとした。当初、全国の小売店から不評を買い「資生堂製品不買同盟」が結成されたこともあった。また、当時の社会情勢において化粧品の値引き販売は当たり前であったため、最初は実現不可能とみられていた。

しかし、当初200店の契約予定が2000店に至った。これは、乱売に巻き込まれていた化粧品業界において、価格維持が図られることは極めて有益となった。さらに、その先の顧客に対しても専門性の高い商品イメージを保つことが出来る。すなわち、ブランド価値が小売店によって認められたのである。

また、この制度が出来るまでに、資生堂は西洋風で近代感覚にあふれる高級化粧品を販売していた。ブランド価値を商品で小売店に刷り込ませていた。例えば、1897年資生堂が初めて作った化粧品「オイデルミン」は、ギリシャ語の「eu」(良い)と「Derma」(皮膚)からネーミングされた。容器は洋風なデザインで、ガラス瓶で作られた。また化粧水の鮮やかな赤色は、肌の上のにのせると透明に変わった。この化粧水は東京帝国大学の長井長義博士によって処方された。1個25銭だが、当時小学校教員の初任給が15円であったため高級化粧品であった。商品名・容器・処方、

<sup>11</sup> アメリカではもともと組織小売業が繁栄していたため、零細小売業の育成を考えたシステムであった

すべてにおいてハイカラ（西洋風）であり、価格も高く、「資生堂の赤い水」と呼ばれ、人気を博した<sup>12</sup>。他にも「着色福原粉白粉七種」（1917年発売）、「過酸化水素クリーム」（1917年発売）や「香水 梅の花」（1918年発売）等、高級化粧品を次々と発売していった。商品名・容器や処方だけでなく価格設定や商品を広告宣伝にも力を入れ、購買意欲を高めた。よって、顧客による資生堂化粧品の指名買いが起り、小売店は資生堂化粧品を取扱わざるを得なくなった。これは小売店の資生堂チェーンストアへの参加意欲を高める事となり資生堂の施策が理解された。理念が支持され、小売店に資生堂の企業理念が刷り込まれた最初の出来事であった。

### 4.3 花椿会結成

資生堂は、商品の最終使用者である顧客に対し自社の企業文化を刷り込むことをした。顧客戦略からのブランド価値の向上を目指したのが、「資生堂花椿会」である。

花椿会は1932年に結成された。当時、資生堂の最高級化粧品である「ドルックス」（単価2円～2円50銭 一般化粧品の約4倍の価格）の発売以降、化粧品は高付加価値化を追求していた。しかし、1937年発足の花椿会はこの化粧品会社との差別化を図るために行われた消費者組織で、組織戦略として活用されたのである。この施策は、当時化粧品業界では後発メーカーである資生堂が生き残るには必要不可欠であった。なぜなら同業他社との差別化ができ、小売店の躍進を促し、顧客の顔も見えるからであった。

花椿会は、資生堂が管理せず小売店が管理している。なぜなら顧客は「小売店の財産」と考えたからである。徳義尊重主義や共存共栄主義の資生堂の理念を具現化した施策である。小売店は、顧客を集め商品を販売し次の来店促進をする。この循環が「経営安定」につながる。資生堂チェーンストア制度の下、小売店も共存共栄のため資生堂ブランドの価値を上げようと懸命に努力した。

このとき花椿会員への特典として、次の3つがあった。

- ・美容講習会への招待
- ・美容刊行物の無料配布
- ・年1回の花椿会感謝品の進呈

美容講習会への招待と美容刊行物の無料配布については、資生堂化粧品購入者へのサービスとして以前から実施している活動である。しかし、1937年の花椿会発足により、これを花椿会活動とした。

年1回の花椿会感謝品進呈は、花椿会活動の核心的部分であった。これは顧客への啓蒙活動となり、資生堂商品愛用者が拡大する手段となった。顧客の対資生堂へのロイヤリティを高め、資生堂ブランドの価値が顧客に刷り込まれることになる。

この施策はチェーンストアである小売店の努力もあり成功した。花椿会が繁栄する事で販売組織は強固なものとなった。（図10参照）

小売店は会員となった顧客の氏名・住所を聞いた上で、一定の購入金額に達してクーポン券を渡し、個々の会員のクーポン帖にそれを貼り小売店で管理した。これは、資生堂によるメーカー主導で資生堂ブランドを顧客へ浸透させる仕上げの施策となった。資生堂・小売店・顧客の3者間の流れが好循環になり、資生堂ブランドの価値向上を決定的なものとした。

1952年12月、花椿会が完全復活したときも、戦前と同じく各小売店の自主的活動に委ねられた。小売店向けに月1回発行されている資生堂チェーンストア誌12月号によると、花椿会活動には3つの重大な意義があると記されている<sup>13</sup>。

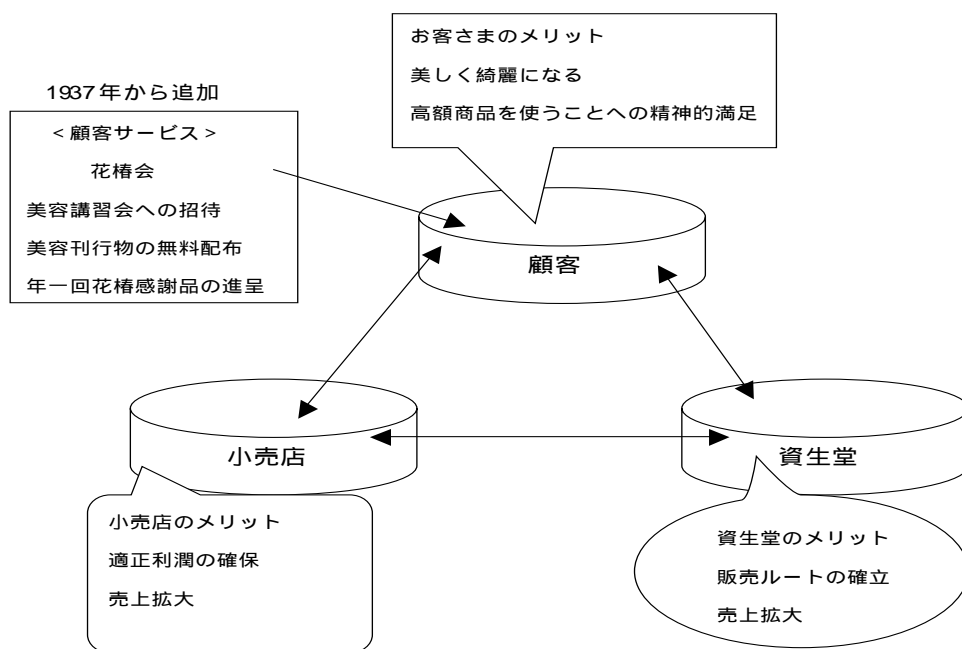
- ・固定客の確保
- ・一年間の継続販売
- ・乱売横流しの防止

固定客の確保と一年間の継続販売は、「顧客が常に美しくありたい」という顧客心理と、「顧客を常に美しくしたい」という「おもてなしの心」を大事としている。また、顧客の定性情報を把握し、会員手帖に記されている会員名・住所は小売店の貴重な顧客情報源となり、花椿誌の配布やダイレクトメールの送付など小売店発の情報発信とされ、小売店は顧客固定化と継続販売が出来た。堅実な小売店経営が出来て、「共存共栄主義」「小売主義」が受け継がれた。

乱売の防止は、戦前においても活動の成果の

<sup>12</sup> 入江良行他 日本の化粧文化 資生堂企業文化館 2002年

<sup>13</sup> 近藤文男他「日本企業のマス・マーケティング史」同文館 1999年より抜粋



図表 10 ブランド価値向上の流れ

1つとして実施されていたが、当時、契約店から非契約店への転売や乱売が大きな問題となっていたため、花椿会による乱売横流しの防止は強調された。「共存共栄主義」「堅実主義」の結果であった。

資生堂が掲げる「資生堂五大主義」が生き、資生堂ブランドは小売店の心に刷り込まれている。そして顧客の心にも刷り込まれている。結果として、1952年からの5年間の「資生堂躍進5か年計画」時、化粧品業界全体の出荷実績は179%の伸長率に対し、資生堂は約400%の伸長率を示し、業界のリーダーとなっていった<sup>14</sup>。

顧客が商品を購入したとき、その小売店は、300円の購入毎に店印を押したクーポン券を花椿会員手帖に貼った。集められたクーポン券を年間毎に記念品という形で引き換えた。さらに年間購入金額を3段階に分けた。ダイヤモンド・ゴールド・シルバーと3種の会員に分けられ、購入金額毎に記念品を変え、購入金額が多いほど高価な記念品とした<sup>15</sup>。(図11参照)

会員が増加すると、小売店で花椿手帖は管理出来なくなった。各会員が携帯するようになり、

同時に小売店は「花椿台帳」というカルテを置いた。この花椿台帳はお医者さんのカルテを似せたものである。花椿手帖同様、会員の住所・氏名・年齢・過去の購買履歴等顧客の定性情報や、顧客の嗜好品も記載出来るものであった。個人情報をも深くまで知ることが出来る貴重な顧客情報であった。(図12参照)

1950年代後半、花椿会活動は小売店オリジナルの自立的で創造的な活動も加わった。花椿会とは違った小売店独自の別の会員組織を設け、自店独自の優待策を実施した小売店もあらわれた。例えば、会員向けの美容相談会や旅行の企画などである。この様に、小売店が行っている活動内容を、資生堂は月1回発行するチェーンストア誌に好事例として掲載し、他の小売店に紹介した。

2004年4月より花椿会は店頭情報機器を活用して顧客・小売店・資生堂をネットワーク化し、顧客情報の共有と相互コミュニケーションを図る仕組みに変えた。三位一体の資生堂オンラインマーケティングである。この仕組みをベースとして、花椿会会員の顧客サービスの充実と提

<sup>14</sup> 日本化粧品工業連合会編 化粧品工業 120年の歩み 1995年

<sup>15</sup> 近藤文男他「日本企業のマス・マーケティング史」同文館 1999年

図表 11 戦後復活当時の会員の種類と購買基準額

| 花椿会員種別   | 購買月額(カッコ内は年額) | クーポン券貼付枚数(カッコ内は年額) |
|----------|---------------|--------------------|
| シルバー会員   | 300円 (3600円)  | 毎月一枚まで(12枚)        |
| ゴールド会員   | 600円 (7200円)  | 毎月二枚まで(24枚)        |
| ダイヤモンド会員 | 1500円(18000円) | 毎月五枚まで(60枚)        |

出所「日本企業のマス・マーケティング史」(近藤文男他)1999年

図表 12 花椿会員数の推移

| 年     | 会員数<br>(万人) | チェーンストア数 | 1店当り会員数 |
|-------|-------------|----------|---------|
| 1955年 | 200         | 7,000    | 285     |
| 1960年 | 200         | 8,000    | 250     |
| 1961年 | 300         | 8,000    | 375     |
| 1964年 | 700         | 10,000   | 700     |
| 1966年 | 900         | 10,000   | 900     |
| 1968年 | 1,000       | 13,000   | 769     |
| 1970年 | 1,400       | 15,000   | 733     |

出所「日本企業のマス・マーケティング史」(近藤文男他)1999年

案活動の進化での店頭支援として「顧客一人ひとりの美しさを実現する新たな価値」を創造していくことになった。

オンラインを使ったマーケティングの流れは次のようである。来店後、花椿会(1989年に花椿CLUBに呼称変更する)から初回来店時にIDコード付メンバーズカードを発行する。合わせて顧客情報の記入、個人情報取扱いに関する規約への同意の署名をもらう。(顧客情報:IDコード、名前、住所、その他情報を教えてもらう)商品購入時、商品のJANコードと顧客のIDコードを店頭情報機器でスキャンし登録を完了する。(売上情報:IDコード、購入日、購入商品名、購入金額の履歴)データを資生堂に送信すると、そのデータベースに蓄積される。顧客は、花椿クラブメンバーと資生堂のメールの送受信と購入商品履歴や花椿ポイントの照会ができる。

また小売店は、小売店花椿会員のポイントの照会・累計検索や資生堂からのお知らせを受けることが出来るようになった。他に、会員分析や会員とのメール送受信ができるようになった。花椿会員を企業情報・小売店情報・顧客情報で繋ぎ、インターネットを使った手法で効率のよい方法で顧客との絆作りをした。(図13参照)

#### 4.4 チェーンストア講座

他に、日々進化していく美容技術を顧客に提供出来るよう、その発信元となるチェーンストアの化粧品販売者や、お店が今後も繁栄出来るよう経営者にも参加して頂けるような講座を開設し、理念の共有を図り最新の企業理念を発信している。

##### 1、経営講座

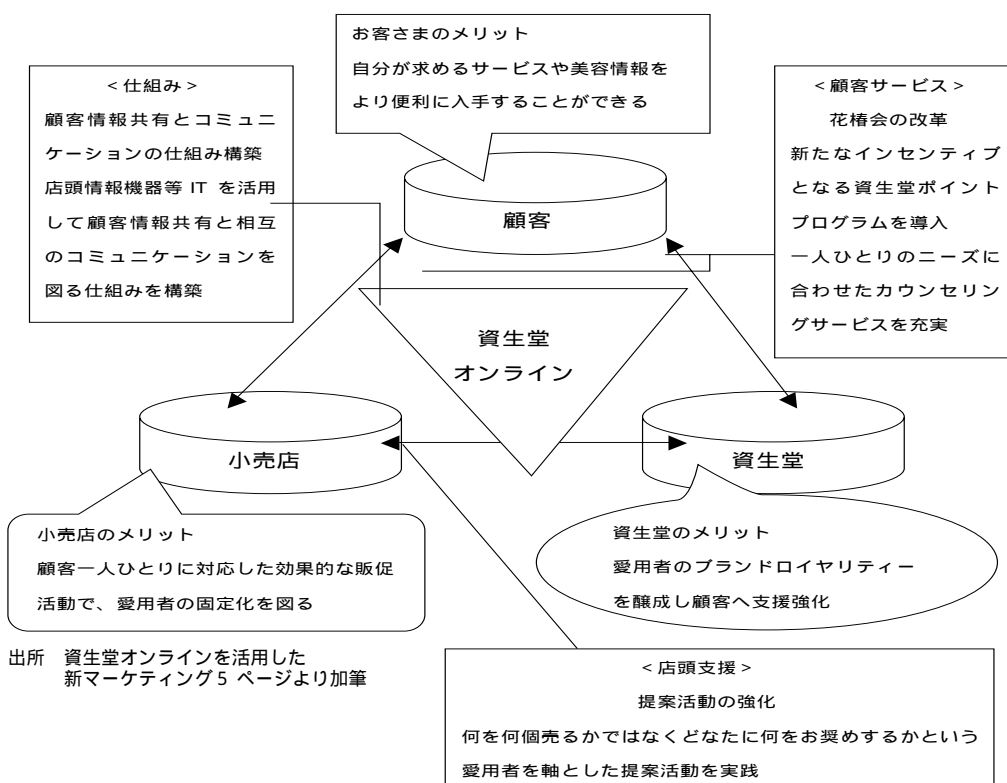
小売店の経営者を対象に店の安定成長のため、経営マネジメントに関する実務知識の理解やお客さま作り・人づくりを基本とした経営戦略を計画・実践し成果に結び付ける。

##### 2、販売講座

顧客づくりのチャンスやヒントを担当者や美容部員と共に研究し、店頭活動計画を立案・実践する事でより高い顧客満足と再来店に結び付ける。

##### 3、美容講座

顧客の要望に応えられる知識・技術・応対を段階的に修得し、販売力と応対力を高め、お客さま満足を通じた再来店・固定化を目指す。



図表 13 資生堂オンラインマーケティングの流れ

#### 4.5 再販売価格維持制度

資生堂ブランドの価値が大きくなった理由の1つに化粧品の法的保護がある。化粧品が「再販売価格維持」の対象として認められたことである。

戦前・戦後において化粧品は集客のための目玉商品として乱売が行われ、価格は乱れ利益も薄く、低価によるブランドへの信頼感が失墜していた。更に化粧品の商品性質として、銘柄別に品質や機能の優劣の差が出にくいいため、メーカーのブランド戦略の一環として公正取引委員会に対し、強く再販売価格維持を認めてもらうよう要請し1953年に実現した。

その結果、化粧品業界はメーカーを中心に再販制度に積極的に取り組み、適正な利益確保とブランドイメージの維持・高揚が出来た。よって、わが国の化粧品産業の発展において、独占禁止法の再販売価格維持制度の適用はブランドイメージの維持・高揚に多大な影響をもたらした。

しかし、1989年の日米構造協議から流通制度について、アメリカは日本に排他的取引慣行があるととして、独占禁止法の強化を強く求めてきた。これに対し公正取引委員会は、規制緩和と再販制度適用制度を見直し、1993年4月再販制度適用品種を減少させた。更に当時の海外との内外価格差や貿易摩擦の問題から、1998年の見直しを前倒して、1997年3月で化粧品の再販制度は全廃した。よって価格競争に代替する進化したブランド戦略を考えねばならなくなった。

#### 4.6 事業計画 グランドデザイン

1991年2月、資生堂は21世紀に向けての「グランドデザイン」を発表した。商品の飽和、再販の撤廃予定等1990年代から2000年に向けて市場の規模・ルールが変化していった。そこで、新たな成長力の確保のため企業理念と実際の事業計画の橋渡しとなるビジョン・チャートであり、社





出所 ポケット史資生堂 239 ページより加筆

図表 14 衛星企業群概念図

員の活動の指針ともなった。

新・企業理念のもと、「ヒトを彩るサイエンス」をスローガンとして事業を4つに分けた。

#### ビューティ&コスメティック事業

主力の化粧品を中心に小売店の業態別（専門店・デパート・量販店・ドラッグストア・コンビニエンスストア）に専用商品の配置を推進し個性化を図る。

#### ヘルス&メディカル事業

人の健康と美容を中心に広く医学的な分野に拡充した領域で健康食品・美容食品・医薬品の展開をする。

#### サロン&プティック事業

資生堂美容室、ゾートス、カリタ、ズアリの多彩なサロン事業の他、ザ・ギンザ、ライフ&グッズのファッション分野領域の事業展開を行う。

#### カルチャー事業

資生堂パーラー・キュージューSHISEIDOのレストラン事業、出版の求龍堂、資生堂ギャラリー、イベント事業の文化活動を行う。

これら4つの小企業群は全体を構成する部分である。また、小企業群を構成する企業からみると、全体としてバランスのよい成長を志向する。個と全体の調和を図りつつお互いに相乗効果を発揮する。（図表14参照）

## 4.7 個・顧客対応 グローバルマルチブランド戦略

資生堂化粧品を購入する場合、その判断基準として、「小泉今日子が宣伝しているエリクシルだから」とか「ピエヌはきれいな色をしたアイシャドウがあるから」といった商品ブランドか

ら選ばれる事が多い。しかし、顧客が商品を買う場合、商品ブランドが浸透したものであれば商品で選択するが、実際には、「どの企業の商品か」を確認してから購入の意思決定をする。これは企業ブランドに対して信頼がある商品が信頼される例である。

資生堂ブランドは数多い、新製品の表象として使用されていたブランドや顧客・小売店・株主に対する企業戦略としてのブランドだけでない。企業は新たなものを「ブランド」として意識する必要がある。多極化した顧客の購買行動に対応するため、ブランドをマルチに配置することで、あらゆる顧客に対応する。このお客さま1人毎に対する。これが21世紀グローバルマルチブランド戦略である。

しかし商品をマルチ対応となると、資生堂に対するイメージが拡散しないかという問題がある。だが、商品のラインの拡張についてはデビッド・A・アーカー教授はこう反論する。「製品ラインの拡張にはリスクがともなう。しかし、拡張する大きな理由がある。」

#### 1、ブランドを活気付ける

製品ラインの拡張はブランド間の関連性を深め興味深く目に付く方法となる。差別化の基盤を作り上げ、くたびれたブランドを再度宣伝し、顧客の目を向けさせセールスを刺激することが出来る。

#### 2、ブランド・コアへの期待を新ユーザーに展開できる

ブランドはロイヤルリティを促進はするが、排他的というイメージが強いかもしれない。製品ライン拡張はその期待を大きくする。

#### 3、真の改革をマネジメントする

製品ライン拡張は価値命題を促進し、使用状況を拡大し競争相手のオプションに歯止めをかける。改革を促進し、管理する手法になる。

#### 4、競争相手を遮断し防止する

#### 5、ダイナミックな環境をマネジメントする

このように、理念あるブランド配置ではマルチ戦略は有効である。

そして、資生堂は事業ブランドを3つに分けている。

カウンセリングニーズに対する直販ルート  
の化粧品事業戦略

セルフセレクトニーズに対する直販ルート  
のコスメニティー戦略

セルフセレクトニーズに対する問屋（卸売）ルートのファイントイレタリー戦略

これらは、資生堂という企業ブランドの下、それぞれ独自性を打ち出している。

更に、多様化した顧客のニーズを取り込むためには「アンチ資生堂」の顧客へ対応をする必要がある。資生堂ブランドに満足しきれない層については資生堂の名前を出さない「OUT OF SHISEIDO」の独立ブランドによる別会社を作り、「脱資生堂」の企業イメージブランドを創り出す。これはアンチ資生堂の顧客がターゲットである。結果としてこのブランド施策は、顧客の価値多様性に対応したものを創り出すものとして成功した。

資生堂には、想いがあり理念もある。ブランドは常に企業における制作者や経営者のブランドにかける夢や思い入れ、ビジョンの集大成である。その「想い」をいかに顧客に伝えていくかである。ブランドに制作者や経営者の意思が込められることで、商品に「ブランド価値」が生まれる。

## 4.8 企業行動宣言「THT SHISEIDO WAY」

資生堂はその企業行動宣言「THT SHISEIDO WAY」において「顧客」「取引先」「株主」「社員」「社会」を重要なステークホルダーと位置付けている。これらが相互に良い関係を作り上げていくことによって企業ブランドが強化され、企業価値を継続的に増やし続けると考える。誰のためにどのように実現していくのかという行動宣言であり、それを規範で記している。それは下記の5つである。

お客さまとともに

美しくありたい、健やかでありたい、幸せでありたい。このお客さまの願いを、お客さまとともに育み、優れた品質と価値の創造を通じて、豊かに、かたちにしていきます。

取引先とともに

こころざしを同じくする取引先と、よきパートナーシップで連帯します。

そして、誠心誠意、目標に向けて、互恵の努力を続けます。

株主とともに

質の高い成長を通じた正当・健全な成果の蓄積・

提供と、透明な企業経営により、株主の理解と共感を得る活動に勤めます。

社員とともに

社員一人ひとりの独創性と多様性が、わたしたちの財産です。その能力の限りない飛躍と活動を応援し、公正に評価します。そして社員のゆとりと豊かさの充実に努め、ともに成長していくことをめざします。

社会とともに

すべての法律を遵守します。安全と地球環境への配慮を、なにもものにも優先します。わたしたちは、地域社会と連携し、国際社会との調和を図りながら、持てる文化資本をベースに、グローバルレベルの美しい生活文化を創ります。

#### 4.9 企業倫理・行動基準「THE SHISEIDO CODE」

「THE SHISEIDO WAY」を具体的な行動に移す際、「企業理念」と「THE SHISEIDO WAY」を日常業務の行動レベルで具現化するための、その前提となる倫理・行動基準を明示したものが、「THE SHISEIDO CODE」(資生堂企業倫理・行動基準)である。

企業文化は、その企業における法人としてのライフスタイルのようなもので、企業としての活動や振る舞いが体系化され、新たな価値が世の中に出て行くという事である。こうした企業活動は、「文化の経済化作業」と考え、文化的な価値を生産した事となる。

資生堂ブランドへの信頼は「THE SHISEIDO CODE (資生堂企業倫理・行動基準)」の遵守からも生まれる。そしてその積み重ねで深まる。

1872年の創業以来、顧客の美しさところこの豊かさを求める声に応え続けてきた。その企業活動の歴史は、社会の共感を呼び、それが資生堂に対する「信頼」に繋がった。更に信頼に真摯に応えようという努力が、次の企業活動を支える柱になり、大きな信頼を生む、という良循環が資生堂の発展の源となった。

#### 5. 事例研究からブランド・パワー説の検証 資生堂ブランドの本質

顧客が求める価値は、多様化・個性化そして高度化していく。企業は企業自身・顧客と共に同じ空気・文化に触れ、共感していかなければならない。さらに、企業は顧客よりも1歩先を歩き、リード出来る感性や意識をもっていかなければならない。その上で、企業は顧客との対話・交流やパートナーシップの関係をもち続けていかなければならない。これは、顧客が持つ価値を発見・創造することで企業として顧客価値への提案がかなうからである。企業と顧客が価値をパートナーしていく時代が到来したとも言える。

そのためにも、企業理念をベースとしたブランド価値を社会の変化に先取って確立し、維持・発展する必要がある。ブランドは歴史・伝統に支えられている。しかし一歩先を行く革新性あってこそ強いブランドができあがる。作り手の意志をいれながら、顧客の求める価値やニーズとのバランスをとっていくことが大事である。

世間の多くのブランドは名前・デザイン・シンボルとしての意味しかもたなかった。では品質・イメージ・サービスが良ければ十分だろうか。これは真のブランドとは言えない。ブランドは企業の品格・経営姿勢・社会との関わりなど全てを表現する。ブランドは企業のヒト・モノ・カネ・情報を駆使し、時間をかけて創り上げるものである。

資生堂は、化粧品を手渡す人の「売る喜び」と化粧品を受け取る人の「買う喜び」が共鳴しあえる時こそが生きたブランドになると考える。

資生堂の考えるブランド条件は8つである。

- 1、会社やブランドについて歴史や物語があること
- 2、研究と技術の蓄積があること
- 3、高品質で、それにふさわしい価格であること
- 4、人から手渡しされるものであること
- 5、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自己規制を行っていること
- 6、創業者あるいは経営者の人間性が見えること
- 7、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
- 8、世界的であること

ブランドは、今日のように価値観が多様化し経済環境が激変する時代においても、決して

揺らぐことなく、企業に安定した売上や利益をもたらす重要な経営資源である。理想と現実のギャップは常に企業に厳しい選択を迫る。例えば品質とコスト、コストと販売価格、販売方法と売上目標といった相反する関係は企業と顧客の双方を混乱させる。

しかし、本物のブランドはこの矛盾を抑止する事が出来る。

「資生堂ストラテジーカンファレンス(年度方針)2002年社長宣言」で、2010年の姿(The Future Shape of Shiseido in 2010)<sup>16</sup>をこう述べた。

- 1、成熟した国内化粧品市場のなかで成長し続ける会社
- 2、世界からアジアのエクセレントと評される会社
- 3、お客さまの心にブランドを育み続ける会社
- 4、真似できないビジネスモデルを創出し続ける会社
- 5、社員が世の中の変化を楽しんでいる会社
- 6、圧倒的なコスト競争力を身につけた会社

## 6. ブランド崩壊例

### 6.1 雪印乳業のケース

ブランドの運用を間違うと大変な事となる。事例として「雪印」の例をみている。

2000年6月雪印乳業大阪工場で製造された牛乳を飲んだ消費者が食中毒を起こした。原因は大樹工場(北海道大樹町)で1999年3月に起きた停電により、製造ラインに黄色ブドウ球菌毒素が発生しその毒素に侵された脱脂粉乳が大阪工場に出荷された事が原因であった。その結果、2001年3月期の単体売上高で44年振りの乳業業界3位(前年は首位)に転落した。更に連結最終損益は475億円の赤字(会社は90億円の黒字と予想していた)となり、1300人削減の再建計画を行う等一転して厳しい経営環境となった。その後子会社の雪印食品で「牛肉偽装事件」が起り、会社が解散した事は記憶に新しい。

雪印乳業は「北海道のきれいな牛乳」というイメージが売り物であったためこの事故はブランドイメージが傷つくと同時に会社の存亡の危機

に追い込まれる入り口となった。業界ナンバーワンのおごりや企業努力や品質向上・更には時代の流れや変化への対応をあやまるとあっという間に転落していくのである。顧客の支持を絶えず得るための企業努力こそがブランド価値の維持・高揚に繋がる。

### 6.2 三菱自動車のケース

もう1つ三菱自動車の例をみている。三菱ふそうトラック・バスの欠陥隠しが相次いで発覚すると、「三菱自動車の車は大丈夫か」という心配が起こった。その時経営トップは「心配ない」と断言したが、その2日後に主力乗用車のランサーやギャランの欠陥隠しが発覚した。更に、パジェロイオ・デリカといった車の追加リコール(無償回収・修理)も明らかになり三菱自動車に対する信頼は著しく低下した。その結果顧客は離れていき、販売台数が2か月連続で前年同月比40%ダウンと言った状況で自力再建が不可能となり、他の三菱グループから多額の融資を得なければ会社が存続し得ない状況にまで追い込まれたのである。この期間がわずか2か月であった。

## 7. おわりに

### 7.1 創り手の夢を世に問う

筆者はブランドを「人に尊敬の念を起こさせる存在」と定義する。商品もつ人の精神の気高さに呼応して輝きを増す。そして創り手にとっては、「至高」という自己表現である。

顧客に認められて初めてブランドとして輝きだす。ブランドが育つには商品の魅力を世の中に伝え価値を知らしめようとする努力も不可欠である。ブランドはそれに関わる全ての人の情熱と意志と夢を含んでいる。この商品に血が流れているという想いがある位でないとブランドの輝きは薄らぎ、魅力を失っていく。

<sup>16</sup> 資生堂の最高責任者が各地域・支社の責任者を一斉に集めて行う営業会議

## 7.2 企業文化が経済を生み出す

ブランドの経済力について月尾教授は「長年にわたり文化は経済の余剰が創造すると理解されてきた。日本の茶道や華道、西欧の音楽や絵画も権力という余剰に接近することで、発展してきた。しかし、社会が成熟段階に達してくると文化を蓄積することは難しくなったので、文化が経済を牽引するという逆転の発想が生まれたのである。欧州の装身具類や衣類等ブランド商品が価値を維持しているのは、貴族社会で蓄積されてきた馬具製造の文化が背景に存在しているからである。アメリカの家電電化製品が世界的商品となりえたのは映画によってアメリカ文化が世界に浸透した結果である。」と述べている。

文化は経営の余剰と考えられていたが、文化によって経済が生み出されるのである。これは今まで企業が将来に向けて維持・繁栄していくためには商品売って売上や利益を上げていくことが絶対と考えられていたが、企業文化を生み出すことが企業の維持・繁栄に結び付くのである。そして企業文化を生み出すものは企業ブランドであることがわかれば、企業は真のブランドを育てていく。

## 8 . 謝辞

本研究は、同志社大学総合政策科学研究科金田教授に数々の指導をして頂いた。また、金田ゼミ院生の方々にも多くのアドバイスを頂いたことにお礼を申し上げる。

## 参考文献

- 青木幸弘 「最新ブランドマネジメント体系」日本広告研究所 1997年  
 「ブランドビルディングの時代」電通 1999年  
 阿久津聡 「ブランド戦略シナリオ」ダイヤモンド社 2002

- 年  
 「ブランド価値経営の本質」一橋ビジネスレビュー 2003年 Win.  
 伊藤邦雄 「コーポレートブランド経営」日本経済新聞社 2002年  
 入江良行 「日本の化粧文化」資生堂企業文化館 2002年  
 梅澤正他 「企業文化論を学ぶ人のために」世界思想社 1995年  
 小川孔輔 「ブランド戦略の実際」日経文庫 1994年  
 「よくわかるブランド戦略」日本実業出版社 2001年  
 片平秀貴 「新版パワーブランドの本質」ダイヤモンド社 1999年  
 片平秀貴他 「超顧客主義」東洋経済新報社 2003年  
 弦間明 「共に輝く」求龍堂 2000年  
 近藤文男他 「日本企業のマス・マーケティング史」同文館 1999年  
 斎藤嘉則 「戦略シナリオ」東洋経済新報社 1998年  
 陶山計介・梅本春夫 「日本型ブランド優位戦略」ダイヤモンド社 2000年  
 高桑郁太郎 「ブランド資産価値革命」ダイヤモンド社 1999年  
 田中敏行 「ブランド資産入門」多賀出版 2000年  
 榛沢明浩 「図解ブランドマネジメント」東洋経済新報社 2001年  
 藤田晶子 「ドライバーの意義」企業会計 Vol.NO9 中央経済社 2002年  
 三輪芳朗 「独禁法の経済学」日本経済新聞社 1988年  
 水尾順一他 「化粧品ブランド史」中公新書 1998年  
 ポーラ文化研究所 「化粧文化No43。」ポーラ文化研究所 2003年  
 ポケット社史編集委員会 「ポケット社史資生堂」経済界 1991年  
 ブレインゲイト社(株) 「ブランディング」日本能率協会マネジメントセンター  
 デビッド.A.アーカー 「ブランドリーダーシップ」ダイヤモンド社 2000年  
 トム・ダンカン他 「統合型マーケティング戦略」ダイヤモンド社 1999年  
 ドン・イアコビッチ他 「統合型マーケティング論」ダイヤモンド社 2003年  
 経済産業省企業法制研究会 「ブランド価値評価研究会報告書」中央経済社 2002年  
 日本経済法学会 「独禁法の理論と展開」三省堂 2002年  
 ハーバードビジネスレビュー編集部 「ブランドマネジメント」2001年