
事業ドメインボーダレス時代のブランド戦略経営 ～ CI 開発事例の分析から ～

オルフェウスコンサルティング株式会社
代表取締役社長 沢部 浩久

[2002年執筆時 株式会社リサーチ・アンド・ディベロプメント CS本部 顧客開発室 ディレクター]

I. はじめに

1. 背景と問題意識

長引くデフレ不況下で如何に生き残りを図るかという企業の苦悩が続いて久しいが、その中でも企業経営を取り巻く環境は日々大きく変化しスピードも増している。また、規制緩和がドライバーとなりあらゆる業界で合従連衡が進展し(しかも世界的規模で)、企業はこれらの環境変化への適応を誤ると即座に現在の地位を失って負け組へ転落しかねない、という厳しい時代が現代であると言える。この時代の荒波の中で継続的な成長と利益を確保する為には、企業が如何に適正な業務執行と効率的な経営を実践し、それにより競争力を高め企業価値の向上が図れるのかが大きな課題となるであろう。ここで、そのコーポレートガバナンスの「実効性」を如何に確保すべきか、ということの特に関心する側面から考えると「ブランド戦略のあり方」が非常に重要な要素として浮上してくる。

何故なら、

(1) 企業としてのキャッシュフロー創出の潜在的貢献要素としてのブランドの重要性

(2) 自社グループのブランド戦略の再構築とそれを機会とした求心力強化の役割期待

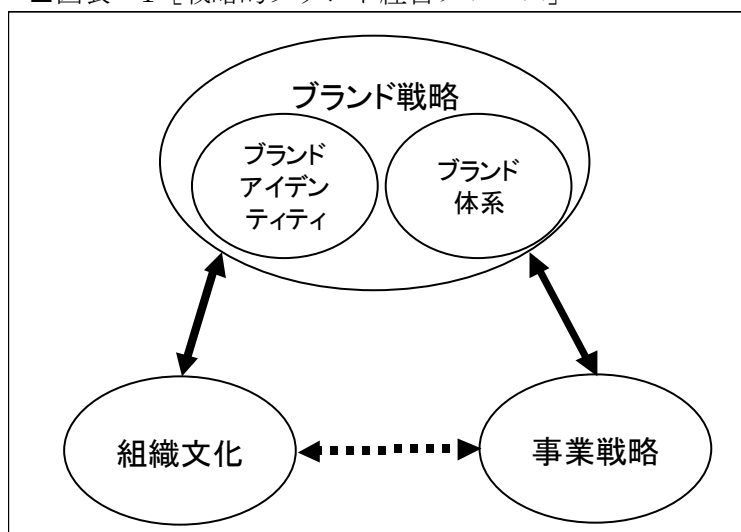
といったことが昨今の経営環境変化の中での要請であるからだ。

また、ブランドを持続的な競争優位の源泉にすることが困難を極める現在の状況において、ブランドを企業活動の一つの機能としてのマーケティングに限定した取り組みからではなく、経営戦略の枠組みとしてブランド戦略を考えることの意義は大きいと思われる。これより本稿では、特に CI 開発によりブランド戦略を再構築した企業(ユニ・チャーム株式会社)を事例として取り上げ、事業の多角化、グローバル化、カテゴリーボーダレス化の経営環境下におけるブランド経営のあり方について論じる。

2. 分析の視点

デイビッド A・アーカー教授と阿久津聡教授が提唱する戦略的ブランド経営のフレーム(図表 1)では、ブランドをマネジメント全体の問題として捉え、組織と戦略を統合するものとした。¹⁾

■図表-1 [戦略的ブランド経営フレーム]



このフレームは理論的な構造モデルでありプロセスを示唆するものではないが、本事例を分析する際の視点としては有効であると考え、3つの要素の関係性を重視しながらポイントを整理し今後求められるブランド戦略のあり方を考察することとした。具体的には、CI開発のプロセスをトレースする中で「コーポレートブランド戦略の実践ツールとして位置付けた際のCI戦略の有効性」について検証した上で、事業多角化企業の経営戦略におけるブランド戦略のあり方について言及する。特に、1)ブランド戦略と事業戦略との連携、2)ブランドと企業価値とのリンケージ、という視点で考察する。

II. 企業の概要

ご存知の方もいらっしゃると思うがここで事例としたユニ・チャーム(株)のご紹介をさせて頂く。同社の前身である大成化工(株)は建材の製造、加工、販売を業として'61年に設立され、その後'63年に現在の主力商品である生理用ナプキンの製造・販売を開始、'74年に現在の社名であるユニ・チャーム(株)を設立した。その後、サニタリー分野のトップメーカーとして経営基盤を築き、'01年度('01年3月)の時点で売上高は約2.122億円(連結決算)に発展している。²⁾

同社の主たる事業分野はベビー、サニタリー、AI(アダルトインコンチネス)、クリーン&フレッシュ、ヘルスケア、ペットケア、建材、幼児教育の8つであり、主力事業分野であるベビー、サニタリー、AIはそれぞれの市場において45%、38%、35%のトップシェアを維持している。³⁾

III. CI開発の導入契機

1. グローバル戦略

(1) 背景

ユニ・チャーム(株)がCI開発に着手したのは'00年9月からである。CI開発の最大の動機は「事業の

グローバル化への対応」であり、海外事業の業容拡大が将来に互っての企業の成長を維持する重要な経営戦略である。同社の海外事業展開は、サニタリー事業及び'81年から開始したベビー事業での展開が中心であり、'84年の台湾を皮切りにタイ、シンガポール、インドネシア、マレーシア、韓国、中国等、アジアを中心に合弁会社の設立がなされた。海外事業の売上高は、'01年度における同社の売上構成比の約17%を占めるに至り、「'02年度は約20%に達する見込みであり、近年中には30%台にまで上昇する」との予測である。

(2) コーポレートブランドのクレジット

さて、海外での事業展開の際に考えなければならない重要な要素としてプロダクトブランドの浸透のスピードとコストがある。同社は国内での事業展開では、プロダクトブランドをどのように強化していくかを考えることで、消費者への浸透を図ると同時にブランドロイヤリティの確保に努めてきた経緯がある。事実、日経ブランドパワー調査等の個別商品ブランドを対象とした調査においても「ソフィー・サラ」といった同社の主力ブランドは上位にランキングされている。⁴⁾ しかしながら海外での事業展開の場合、現地でのプロダクトブランドの立ち上げはゼロからのスタートであり、また複数のプロダクトブランドを展開する場合にもそれを全て同じスタートラインから立ち上げるのは非常に非効率であることから、コーポレートブランドの担保が重要であると判断された。消費者の意識の中に「底辺としての」コーポレートブランドの認知があるのとそうでないのは、プロダクトブランドの浸透のスピードが違って来るであろう、ということである。これは、所謂コーポレートブランドの裏付・保証機能を生かす考えであり、比較的マスターゲットを狙うのであれば(勿論、マスターゲットが狙える市場環境が前提だが)有効なブランド戦略であると言える。

(3) VI (ビジュアルアイデンティティ) のグローバル対応

グローバル展開に際して以前の同社のシンボルマーク及びロゴマークが不適當であるというVIの問題もあった。単純に、日本語標記では理解出来ないとの理由である。またシンボルマークも何を表しているのかが不明瞭である、と捉えられるとの判断があった。

2. 経営における転機

(1) 組織に向けての対応

同社は創業40周年という節目を迎え、新たな経営体制となったが、これもタイミングとしてCI開発の視野に入れていた。また海外事業が拡大する中で、同社の従業員も現地での採用人員が大幅に増加したが、それは同時にそれまでの同社の企業文化を知らない従業員が増えたことでもあった。よって同社の企業文化やスピリットを浸透させるべく誰が見てもわかるようにそれを「形式知化する」必要があった。

(2) コーポレートブランドの再構築

さらに重要な要素として、事業領域が拡大する中、事業ポートフォリオの再構築が迫られる状況に

なってきた経緯もある。成長性と収益性の観点から経営資源の投資配分や経営効率の向上を目指すべく、事業領域の再規定とコーポレートブランドの意味づけをする必要が出てきた為である。戦略的ブランド経営のフレームで考えると、ブランド戦略は事業戦略によって方向づけられる一方で、それを支援し持続させるものでなければならず、本事例で言えばブランド戦略の根幹であるコーポレートブランドの意味づけを事業戦略の再構築によって規定することであると考えられる。

3. ブランド管理

事業分野が拡大すると必然的に事業やそこで展開するブランドのマネジメントをどうするかという問題に直面する。事実、同社もサニタリーから派生してペットケア事業、クリーン&フレッシュ事業、教育事業等に拡がり、これらの分野では個々のプロダクトブランドが前面に立つ展開が成されてきた。コーポレートブランドの認知が無くとも個別(プロダクト)ブランド戦略で成功している事例は幾らでもあるが、本事例のように事業分野が拡大する中で個別ブランドを立ち上げそれを育成していくプロセスの上では、事業/ブランドの位置づけと効果的運営の為のマネジメントが必要であり、それは最終的にはプロダクトブランドを強化することになる。また、事業間にシナジーを発揮させ全体として事業ポートフォリオを最適化する為にもブランド体系の整理が必要で、その意味でもコーポレートブランド戦略は極めて重要であると考えられる。

もう一つ忘れてはならないのは消費者の抱くブランドイメージの問題である。事業の発展と分野の拡大に企業のアイデンティティが適合しきれなくなった場合、企業イメージにおいても「適時性」を欠いたものになりがちであり、時代の感性が感じられないものとして捉えられるであろう。またマーケティング分野だけでなく、新卒等の人材確保といったリクルート面での要請もあった。

2. 開発目標の設定及び組織・体制

同社における CI 開発目標は、インナー及びアウターアイデンティティについて、相互に補完し合う総合的なフレームとその内容を構築することであった。順番としては、時代や環境変化に適応した事業(活動)領域の再規定、事業ポートフォリオの再構築及び企業の価値観や行動規範の明確化といったインナーアイデンティティの確立から着手した。次に消費者や社会といった企業を取り巻く外部との価値共有に立った「企業像」を作ること及びそのコミュニケーションを効果的に機能させる仕組みづくり、といったアウターアイデンティティに取りかかった。

'99年5月から本格的に企業理念体系の整理等をプロジェクトチーム体制で検討し始め、また企業理念はトップマネジメントマターである為、経営層のコミットメントをベースに進められた。シンボルマーク開発、アプリケーションデザイン開発等のプロセスは外部専門機関の活用を図り、ブランド/デザインコンサルティング会社のランドー社(Landor Associates Int'l Limited)をパートナーに選んだ。

3. VI (ビジュアルアイデンティティ) 開発

(1) ブランドマーク開発上の課題

導入契機で前述した通り、ユニ・チャームは「日本のユニ・チャームから世界のユニ・チャームへ」という方針のもと新世紀を勝ち抜いていく経営施策として事業本部制の導入や企業理念の再定義に取り組んだ。一方で 25 年間使用してきた同社のシンボルマークは同社の企業精神を支え続けてきたが、時代の変遷と共にその本来の意味が色褪せ若い世代の社員に共有されにくくなっていた。

ランドーはデザインの考案にあたり、トップマネジメントヒアリングをはじめとするアプローチにより、ブランドの方向性を整理した。具体的には、ブランドを構成する要素として、①人間性 ②生活 ③技術/科学の 3 つに集約し、これらを「快 Science」という表現で統合した。これをベースに「快適な生活を科学する」先進的な企業姿勢を訴求するユニ・チャームとして、企業哲学へのイメージ的な関連性、ストーリー性を構築可能にする広がりのあるデザイン開発を目指した結果、新しいブランドマークが決定された。ブランドのアイデンティティを明確化した上で、デザインによって伝達すべきイメージ要素と、デザイン自体が備えるべき機能的要素という 2 つの側面におけるクライテリアを満たすデザインコンセプトを設定するランドーのアプローチは、ブランドコミュニケーションにおける表現体系づくりのプロセスとして有効に機能していると考えられる。これは、企業活動の中でブランドマークが果たすべき役割が明確になることであり、ブランド戦略の手段としての CI 開発の有効性の一側面を示していると言えよう。

(2) 新世紀 NOLA&DOLA

ユニ・チャームが'81 年に「女性をさまざまな束縛から解放し女性の夢を大きくかなえる」ことを目指して掲げた企業理念「NOLA&DOLA(Necessity of Ladies' Activities & Dream of Ladies' Activities)」は、社員中に浸透しこれまで全ての事業を支えてきた。NOLA&DOLA は、CI 開発に先がけて整理・体系立てられた企業理念と目指す方向が相違するものではなかったが、事業領域の拡大によって経営戦略との整合性という点で現状にそぐわなくなっていた。そこで「Ladies」を「Life」に変えることにより、「NOLA&DOLA “Necessity of Life with Activities & Dream of Life with Activities”」は、その文言を変えることなく、従来女性(Ladies)にフォーカスされてきたその対象を全ての生活者(Life)に拡張・再定義され、今後も事業展開の指針としていくこととなった。それまでユニ・チャームの社員を支えてきた理念を再定義し新たな企業理念を集約したメッセージとしたことは、慣れ親しんできた表現(文言)を活用したことと合わせて、企業の価値体系浸透に大きく貢献すると考えられる。

IV. ブランド戦略の考察

1. ブランド戦略における CI 開発の有効性

(1) 経営視点

ユニ・チャームの CI 開発のプロセスのトレースを通してその意義と効果について整理した時、同社にとって最も大きな意義を持つであろうと思われるのは、CI 開発の目標にも設定されていたように事業領域の再規定をしたことである。サニタリーを中心に関連領域に事業が拡大していく過程でグループとしての経営効率の向上が求められ、経営資源投資の最適ポートフォリオが経営戦略上の重点課題となったことから、全社戦略のフレームを各事業戦略の見直しと共に再構築する必要が生じた。CI 開発は正にこのプロセスを実行しながら将来を俯瞰することを要請している。また、長期戦略ビジョンの策定無くしてはブランドアイデンティティの規定も形骸化してしまうことから、CI 開発のプロセスはブランド戦略の実践に於て実質を伴うプロセスであると言える。同社はこのプロセスの中でブランドアイデンティティを明確化すると同時に事業領域の再規定を行ない、それを経営計画の中に具体的に反映させることが出来たのである。

(2) 組織文化視点

これまで培ってきた同社の企業文化を“進化”させた形で継承することが出来るスタイルを確立した点でも CI 開発の意義は大きい。それまでの経営哲学を大切にす文化は、明確化されたブランドアイデンティティを核とした文化に受け継がれ、拡大した事業領域の中でも社員の行動を決定づける価値体系が構築出来たからである。企業文化は企業のとる行動や考え方の方向性を意味する“価値観”でもあることから、「新生 NOLA&DOLA」として全社員共有のものとしていく同社の姿勢は、社内求心力を高め組織として一枚岩の強固さを創出するであろう。また戦略は組織が内包する経営資源によって規定される、という H・ミンツバーグらの言葉を借りれば、同社は企業文化を起点として組織内部を見直しそこからさらに市場(顧客)をウォッチする視点を持つことが出来ると考えられる。⁵⁾

(3) ブランド視点

CI 開発のプロセスで事業戦略の再構築が行なわれることはコーポレートブランドの意味づけが規定されることであり、ブランド体系を整理することに繋がる。同社は従来個別プロダクトブランドを強力に展開してきたが、グローバル戦略対応の要請によりブランドのクレジットが必要であると判断した。よってコーポレートブランドをエンドーサーとして機能させる戦略に踏み出したのであり、市場の状況に応じた柔軟なブランド展開を可能ならしめたと言える。近年中には、プロダクトブランド強化としての効果は海外市場で、事業間シナジーとしての効果は主に国内市場に於て、それぞれ結果としての成否がある程度判明するであろう。

2. 事業多角化企業の経営におけるブランド戦略

(1) ブランド戦略と事業戦略との連携

嘗て CI はブランドコミュニケーションが先走るケースが数多く見られ、社内外に企業の姿をどう見せるかという点だけにフォーカスされがちであった。これをブランド戦略の実践ツールとして位置づけ

た際に CI 開発のプロセスが有効に機能するならば、ブランド戦略はより競争戦略的観点をも内包することが出来ると考えられる。⁶⁾ 何故なら、事業戦略は競合とどのように競争していくかという方針・考えが重要であり、そのベースは CI 開発のプロセスによって再構築されるからである。本事例の様な事業多角化企業の経営に於いては、ブランドが事業間の隔たりを埋めて統合する役割を果たすことが出来る重要な経営資源であり、それ由に事業戦略とのリンケージが密接にとられていることで最適なブランドのあり方を規定し得ると考えられる。ターゲットを明確化し競争優位なベネフィットを顧客に提供し得るかという現実問題への解決策を事業戦略に置き換えてみれば、それは「ブランドが顧客の購買対象として選択されるかという問題」と対峙することになり、よって顧客接点としてのブランド価値を如何に高めるかが重要なマーケティング課題となるであろう。これは戦略ブランド経営のフレームで言うところの「効果的ブランド体系の構築がブランド戦略の重要な要素である」ということに他ならないであろう。

(2) ブランドと企業価値のリンケージ

ブランドは、それが強いブランドであれば例え競合と同じ品質であっても顧客はロイヤリティを持って購買するであろう。これはブランドが競争優位の源泉となるのと同時に企業価値にリンクするキャッシュフロー創出要素であることを意味している。また、パワーブランドの意義は企業活動の様々な局面に於いて効果を発揮することでもある。本事例に於いては、ユニ・チャームがその高い吸収体技術を生かしたグループとしての事業展開と顧客中心の企業姿勢をより前面に打ち出したことが、結果として顧客にどのようなインパクトを与えられるかがブランドとしてのポテンシャルを占うこととなる。加えて、リクルート等の局面でも変化が現われれば企業価値への貢献の一端としてさらに評価出来よう。何れにしても結果としての企業利益に結びつかないブランドは、ブランドと企業価値のリンケージの為の要件を満たしていないか、或いはブランドそのものに問題があると考えられる。

V. おわりに

殆ど全ての業種・業界でその垣根は無くなり、現代は正に事業ドメインボーダーレスの時代と言えよう。しかしそのような時代だからこそ自らの守備範囲とポテンシャルを見極め、環境変化への適切な対応を図ることが、競争戦略上重要であり経営の根幹を形成するものとなっている。本事例の様に、CI 開発を通してブランド戦略を再構築し新しい経営戦略の基礎づくりを成し得た企業が今後どのようにそのパフォーマンスを発揮するか、その動向に注目したい。問題は如何に精緻にブランド戦略が構築されようとも経営戦略としての実効性が無ければ何の意味も持たず、企業の顧客に対する日々の行動が表出されなければその実効性は生じ得ないであろう。

最後に「戦略の実行」を確実にする為の手段を挙げておく。有効な方法論としてはモニタリングプログラムの構築である。これにはブランド価値測定やコミュニケーション効果測定が考えられる。近年

ブランド価値測定のモデルは財務的視点のみならず顧客視点も加えたものが出てきている。レディーメイドのモデルによる価値測定でも構わないが、ブランド価値に対する顧客の認識をより詳しく知ろうと考えるならば、展開する市場にフォーカスした自社オリジナルのスペックでの測定の方がより適合すると考えられる。何れにせよ重要なのは対競合ポジショニングと時系列変化の把握であり、ブランドアイデンティティの具現化度と評価内容を顧客側から明確化することであると考えられる。更にはブランドのメンテナンスのプロセスをシステム化しておくことが戦略実行とチェックに貢献すると思われる。また、経営の中に評価システムとしてダイレクトに取り込みトップマネジメントを含めた組織のパフォーマンスを判断するプログラムもあり、最もポピュラーなものとして経営品質のフレームがある。(ベンチマーキングの対象として日本経営品質賞、米国におけるマルコム・ボルドリッジ賞は広く知られており経営プロセスの改善フレームとしての有効性は実証されている。) ブランド戦略について、マーケティングを含めた経営戦略レベルでの議論が今後ますます為されるであろうと予見すると共に、時流に合致したマーケティングアプローチを模索し続けることを誓いとして本稿の終わりとしたい。

[注]

- 1) デイビッド A・アーカー/阿久津 聡「ブランドが組織と戦略を統合する」(ダイヤモンド ハーバードビジネスレビュー2002.3月号) より抜粋
差別化したブランドの構築には、その方向性を規定する事業戦略と実行力を伴った組織文化が車の両輪である、またブランドの問題は機能としてのマーケティングの範疇を超えている、としている
- 2) 「ユニ・チャーム(株) コーポレートプロファイル 2001」より抜粋
- 3) 「国際商業 2002.4月号」調査データによる
- 4) 日経ブランド・パワー調査'98年データによる
- 5) ヘンリー・ミンツバーグらの研究によれば、戦略形成を、社会的な相互作用のプロセスであり、組織メンバーによって共有される信念や理解に基づくものである、としている
- 6) マイケル・E・ポーターの提唱によれば、戦略を業界でのポジショニングとして捉える、としている

[参考文献]

デイビット A・アーカー/阿久津聡「ブランドが組織と戦略を統合する」(ダイヤモンド ハーバードビジネスレビュー 2002.3月号)
コリン・ミッチェル「ブランドの求心力は社内で醸成する」(ダイヤモンド ハーバードビジネスレビュー2002.3月号)
片平秀貴「パワー・ブランドの本質」(ダイヤモンド社、1998)
伊藤良二「コーポレートブランド戦略」(東洋経済新聞社、2001)

深見幸男「CI 入門」(日本経済新聞社、1999)

㈱博報堂ブランドコンサルティング「ブランドマーケティング」(日本能率協会マネジメントセンター、2001)

ユニ・チャーム(株) コーポレートプロフィール 2001 (会社案内)

[取材協力企業]

ユニ・チャーム株式会社

ランドーアソシエイツ インターナショナルリミテッド

本稿は、(社)日本マーケティング協会主催のプログラム「マーケティングマスターコース」(第8期)に於いて執筆した事例研究論文に一部加筆修正を加えたものです。(2002年)