

中小企業のブランド戦略¹

同志社大学 八木匡研究会

2005年12月

荒木紀行 大西貴史 庄司昌弘 今村加奈
木原潔美 文野聖士 武藤則道 篠原匡美
山本直 八隅絵里花

¹本稿は、2005年12月3日、4日に開催される、ISFJ（日本政策学生会議）、「政策フォーラム2005」のために作成したものである。本稿の作成にあたっては、○○教授（○○大学）をはじめ、多くの方々から有益且つ熱心なコメントを頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。しかしながら、本稿にあり得べき誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。（タイトルに脚注をつけてください。脚注は、「挿入」→「脚注」→「脚注」「自動脚注番号」、フォント8、脚注のフォントに関しては、以下同じ。）

要旨

私達は、これから新たな企業がブランドを形成しようと試みる場合の有効な方法とそれを支える政策を提言していくため、ブランドを確立し続けている大企業や中小企業の企業戦略を調査・研究した。

アンケートの結果、企業はブランドに信頼性を求めている。また、ブランドを長期的に維持するためにメセナ活動など利益を得ることを目的としない投資を行っていることがわかった。

多数ある業界の中で最も差別化の難しい業界の一つと考えられるのは、化粧品業界である。今回は、その化粧品業界でトップを誇る資生堂の戦略を大企業の戦略として見ていく。

資生堂は、大きく分けて四つの戦略がある。サブブランドの形成、M&A、大々的な広告戦略、メセナ活動である。これらは、ニーズの多様化した現代消費者に応えるための戦略である。効果は大きいが多大な資金が必要条件である。

一方、資金の少ない中小企業では、各企業が独自の戦略を用いている。例えば、ニッチ市場のみでの事業展開、地域に根付いた戦略、製造から販売までを一つの企業が請け負う製販一体型戦略、などがある。これらのような戦略はどれもコストの削減を実現している。大企業との最大の差は資金力であり、それを独自の戦略で補うことは必ず必要なのである。

その中小企業を支えていくための政策として考えられるのが、資金と人材、広報活動の場の提供である。政策がうまく機能し中小企業が力をつけていくことで、ブランドの競争力が高まることを期待したい。

目次

はじめに

第1章 企業と消費者のブランド価値

- 第1節 (1. 1) 企業から見るブランド
- 第2節 (1. 2) 消費者から見るブランド

第2章 大企業のブランド戦略

- 第1節 (1. 1) 大企業においてブランドとは
- 第2節 (1. 2) 大企業の長期的ブランド戦略

第3章 中小企業のブランド戦略

- 第1節 (1. 1) 中小企業のブランド戦略
- 第2節 (1. 2) アンケート結果から見る裏付け

第4章 政策提言

- 第1節 (1. 1) 中小企業の問題点
- 第2節 (1. 2) 政策提言

第5章 最近のトピックス

参考文献・データ出典

はじめに

長引くデフレや空洞化の中で、新たな経営戦略として「ブランドの形成と確立」への注目が高まっている。その背景として、企業のビジネスを取り巻く環境が業種業態を問わずグローバルなメガコンペティション（競争的）な時代になってきていることが考えられる。ゆえにこれからの企業が長期にわたり生き抜いてゆくには、利益の追求とともにブランドを形成・確立していくことが必要不可欠な要素であるということがいえるだろう。特に人材や資金の面で劣る中小企業には企業ブランドや商品ブランドの確立こそ業績の安定や売り上げの向上に直結すると考えられる。そこで私達は、すでにブランドを確立し現在も業界トップを維持し続けている大企業とその企業独特の個性を発揮しブランド形成に成功した中小企業の企業戦略を調査・比較することによって、今後中小企業がブランド形成を行えるよりよい環境につくるためにはどのような方法が有効かを提言していきたいと思う。

第1章 企業と消費者のブランド価値

第1節 企業から見るブランド

まず、企業の戦略を見る前に、企業がブランドに対してどのような意識を持っているのを考えていく。そこで、私達は「そもそもブランドとは何なのか?」「ブランドを確立する意味は何なのか?」これらの疑問を解決するために様々な業種業態の企業に対して我々独自で考案したアンケートを送付した。結果 141 社の企業から回答を頂き、それを基に企業のブランドに対する意識を分析した。

「企業がブランドに求めるものは何か?」という問いに対して、信頼性と回答したのは 68%、他社との差別化は 12%といった結果が得られた。やはり、メガコンペティションな時代において必要なのは商品への信頼イメージをどれだけ維持できるかということと、他社との違いを明確にすることであり、ブランドにはそれが求められていることがわかる。また、ブランドを形成するために、環境保全活動、スポーツのスポンサー、地域振興及び地域活性化支援、展覧会などの文化的活動、IR (Investors Relations : 企業経営者が自社株の投資価値を株主や投資家に訴えて、円滑な資金運営を図るために行う宣伝広報活動)、など短期的な利益追求とは異なる行動を全体の 60%を超える企業が行っていることがわかった。さらには時代の変化に応じて、経営方針を一新する、合併を行う、企業イメージの統一を図る、などの大きな戦略転換を行うことでブランドを形成または維持しようとする企業が全体の約 30%に達している。

これらのようにブランドを意識する企業は多く、ブランドを形成・確立して、それを維持していくために不断の努力をしていることがわかる。

補足説明：企業のブランド戦略に対するアンケート

企業アンケートについて

我々独自のアンケートを作成。企業のもとに送付した。

配布数：1500 社（国内上場企業、業種業態問わず）

回収数：141 社

主な企業：KDDI、キリンビール、NEC、京都銀行、ワコール、福寿園 etc...

回収率：9.4%

主な質問内容・ブランドに求めるものは何か？

- ・長期的なブランド戦略のために行っている活動は？
- ・最近 10 年間に大きなブランド戦略を行ったか？

- ・ メセナ活動によってマーケットを拡大した成功例は？など。

第2節 消費者からみるブランド

消費者はブランドに対してどのような意識を持ち、どのようにブランドを選択しているのだろうか。そこで今回私達は、数多くある業界の中でも特に商品の差別化が困難であると考えられる化粧品業界に焦点を当てた。そして、消費者がどのように商品を選ぶのか、について独自アンケートを作成し街頭で配布・回収し、結果を基に研究・調査した。

ここでなぜ化粧品業界を対象としたかについて説明する。最も大きな理由は、化粧品に対する消費者の選択行動には、次の特徴があると判断しているからである。

- ・ 消費者が化粧品を購入する選択基準が感覚的要因であること。

これは、アンケートで得られた結果（表1）で示されている通り、化粧品を購入する際の選択基準が「品質」「使いやすさ」「価格」「容器のデザイン」「広告のインパクト」など多様であり、感覚的要因で選択される部分が多い、つまり、ブランドイメージに左右される領域が多い、という点でこの特徴と整合的といえる。

表1

質	効果	使いやすさ	容器の デザイン	広告の インパクト	高級感	価格
14.7%	11.8%	10.8%	11.3%	7.8%	2.5%	7.8%

また、実際にアンケートを集計すると、「次も今と同じ商品を買いますか？」という問の回答に「はい」と答えた人が、ファンデーションにおいては77.5%（158人）、マスカラにおいては65.2%（133人）、口紅においては52.5%という結果が得られている。これは、化粧品に対する選好に強い継続性があることを示している。

これら二つの特徴は、化粧品業界において企業が消費者の行動を予測することは難しく、しかしながらブランドを確立することに成功すればそれは長期的に継続されやすいということを表している。つまり、長期的に企業が生き抜くための要素として“ブランド”に対する比重が他業界よりも大きいことが推測される。ゆえに、私達は消費者のブランド意識を調べるにあたってその焦点を化粧品業界に当てたことにした。

今回の化粧品アンケートでは10代から30代の女性約204名からの回答を得た。質問と結果については表2の通りである。

表2

	「化粧品と聞いて最初に思い浮かぶブランドは？」
一位	資生堂 60.3%
二位	シャネル 5.4%
三位	ランコム 4.9%

この結果からわかるように資生堂がブランド認知度においての圧倒的な強さを見せつけた。また、商品タイプ別のブランド認知度の違いを調べるため、化粧品の種類（ファンデーション、マスカラ、口紅・グロス）別に分けて、「初めて使用したブランドは？」「現在使用中のブランド

は？」という問をした。その回答の中でもやはり際立ったのは資生堂の存在である。それぞれの問に対して「資生堂」回答比率は表3の通りである。

表 3

	「初めて使用したブランドは？」に対する「資生堂」の比率	「現在使用中のブランドは？」に対する「資生堂」の比率
ファンデーション	33.8% (一位)	26.0% (一位)
マスカラ	17.6% (二位)	6.4% (三位)
口紅・グロス	25.0% (一位)	17.6% (一位)

さらに、10代、20代、30代と年齢別に分けたときの「資生堂」回答比率は以下の通りである。

表 4

	「化粧品と聞いて最初に思い浮かぶブランドは？」に対する「資生堂」の比率
10代	47.1%
20代	67.5%
30代	55.6%

以上より資生堂は年代に関係なく、また全ての商品タイプにおいて、“化粧品＝資生堂”というブランドイメージを確立していることがわかる。さらに資生堂は現在もプラウディアやクレ・デ・ポーなどを代表するようなサブブランドの開拓を進めている。

補足説明：消費者の化粧品ブランドに対するアンケート

消費者アンケートについて

我々独自のアンケートを作成。街頭（京都の四条中心）アンケートを行った。

配布数：約 700 枚（10代～30代の女性）

回収数：204 枚

回収率：29.1%

主な質問内容・化粧品と聞いて思い浮かぶブランド名は？

- ・初めて買った化粧品のブランドは？
- ・現在使用しているブランドは？
- ・次も同じ商品を買うか？ など。

第2章 大企業のブランド戦略

第1節 大企業においてブランドとは

では、大企業のブランド戦略とはどのようなものなのだろうか。今回は資生堂を例にとって、資生堂がここまでどのようにしてブランドを築いたのか、また資生堂というブランドを確立した後どのようにして新たなブランド（サブブランド）を形成してきたか、について研究し、について研究し、一般的な大企業のブランド戦略を導き出したいと思う。

いまの時代では、化粧品会社が旬の女優、服装などその時期の流行を反映させた広告を作り、世に送り出しているのは当たり前になってきている。しかし、かつては、そのような広告戦略は新鮮であった。その戦略を先駆けて行い世の中に名前を知らしめたのが資生堂である。女優のキャラクターや服装はもちろん、化粧方法など細かい部分にまで流行を意識した広告は、常に時代の最先端の美しさを日本中の女性たちへ提唱してきた。

こうして、化粧品業界において資生堂は他企業の模範となるような存在になっていった。今では、資生堂の広告を賞賛した資料館なども建設されている。（資生堂企業資料館 〒436-0025 静岡県掛川市下俣 751-1）

さらに資生堂は資生堂というブランドを確立した後も次にあげるような戦略を行い、ブランドの長期的維持とブランド領域の拡大を進めている。

第2節 大企業の長期的ブランド戦略

2.2 大企業の長期的ブランド戦略

消費者の多様化に合わせたサブブランドの形成

消費者のニーズの多様化に合わせサブブランドを複数形成し、コンセプトやターゲットの区別を明確にした。

クレ・ド・ポー	グループにおける最高級ブランド。化粧品専門店中心。店頭販売。
SHISEIDO	カウンセリング販売を中心とするメインの化粧品ブランド。
ディシラ	肌と心の相乗効果をコンセプトとする化粧品専門店向けブランド。
IPSA（イプサ）	「自分だけのレシピ」をコンセプトとするデパート向けブランド。
AYURA（アユラ）	都会派女性をターゲットとするブランド。
エテュセ	10代～20代前半をターゲットとするブランド。
化粧惑星	コンビニエンスストア専用ブランド。

M&Aによる無形資産（ブランド価値）の取得によるブランド領域拡大

国内外のブランドを買収することにより、買収先の技術や買収先がそれまでに獲得してきた顧客を得ることで、買収先の得意分野の領域へと資生堂ブランドを拡大することに成功した。また、資生堂においては買収先のブランド名を残したまま独立した形をとることも多く、買収によるサブブランドの形成も積極的に進められた。

先ほどの表に出てきたディシラ、イプサ、アユウラ、エテュセもいずれも資生堂によって買収されたブランドである。

環境保全活動をはじめとする社会貢献活動

資生堂は自主的に環境保全活動に取り組み、リサイクル活動や環境を考えた商品開発などへの投資を行っている。これらは、社会からの信頼を獲得するための大切な取り組みだと考えられる。これらの活動によって利益を得ることは難しいが、資生堂のイメージアップや社会からの関心を得ることで、ブランドの長期的持続を支えるものになると考えられる。

大々的な広告戦略

四つ目は、大々的な広告戦略です。テレビ広告をはじめ、街頭広告や雑誌、DMなどいくつかの広告媒体を利用して消費者にアプローチしている。

これらのような戦略は、長期的にブランドを維持していくと同時にブランド領域を拡大しさらに成長していくための戦略として使われている。しかし、実際に実行していくには多大な費用が必要であり、ときには利益を期待できないことを考慮した上で行われるものもある。その条件を考えると、これらの戦略は基本的には多大な資金を持った大企業によって行われている戦略であると考えられる。

第3章 中小企業のブランド

第1節 中小企業のブランド戦略

大企業が行うブランド戦略については以上の通りである。では、中小企業がブランド戦略を行う場合、大企業と同じような戦略を用いることは可能なのだろうか。答えは NO である。大企業に比べて中小企業は人材、資金などの経営資源に制約があり、大企業のようにマスマーケットを追及しようとする巨額な広告宣伝費投じて企業ブランドや商品ブランドを売り込むことが不可能だからである。

このような条件の中、世間一般的にはブランドの意義は認めても経営資源に乏しい中小企業がブランド戦略は無理ではないかという見解もある。しかしこの悪条件の中、企業ブランド、商品ブランドを形成した中小企業も数多く存在している。それらをもとに中小企業がブランドを形成するためにはどのような戦略を行えばよいのだろうか。私達は中小企業ながらブランド形成に成功した企業を調べ、その戦略を分析した。

一つ明確なのは、ブランド形成に成功した中小企業の共通点として明確なのは、それぞれ独自性を持った戦略を行っているということである。その例を挙げていこうと思う。

★地域の特色生かし、“お土産”としてのブランド確立

京都の「ようじや」というお店を知っているだろうか。おそらく、「京都の有名なお土産と言えば？」という問いに対して、「ようじやのあぶらとり紙」という答えは高い頻度で出てくるはずである。「ようじや」の主力商品はもちろんあぶらとり紙で、店構えから雰囲気、商品のパッケージなど京都のイメージを全面に押し出したお店である。「ようじや」の戦略的に成功した要因として考えられるのは、その商品のターゲットと店舗配置にある。「ようじや」のターゲットは、地域の人々というよりもむしろ他方から京都に観光に来た人であり、観光客がお土産として買っていくイメージを植えた。清水寺、金閣寺、銀閣寺、嵯峨野嵐山など観光スポットのみに店舗を置くことで観光客の需要を得る工夫をしたのである。現在は、11 店舗あるがそのほとんどが観光スポットにあり、“京都のお土産と言えばようじやのあぶらとり紙”という概念は疑いのないものになっている。

★“地産地消（地域で生産、地域で消費）”システムでニッチ市場にアプローチ

ようじやと同じように地域の特色を生かし、さらにニッチな市場でブランドを確立していく手法も考えられる。地産地消システムとは、その地域独特の生産物を使用し、その地域に限定して販売し、地域の人々に消費を促すような手法である。

★ワントゥワンマーケティング（対個人モデル）

ワントゥワンマーケティングとは、顧客と企業が双方向に限りなく近い形でアクションをとれるようなマーケティング手法である。この手法を用いて成功したのが「ドモホルンリンクル」を

主力商品とする「再春館製薬所」（従業員数約 800 人）である。同社は、商品を不特定多数の顧客に売るのではなく、広告を見て興味を持った顧客が自らアプローチしてくるのを待つ。そして、アプローチしてくれた顧客に対し、社員が電話、FAX、ネット、はがきなどで直接会話するのである。また、購入後も充実したサポート体制を行い、顧客からの信頼を維持し続けることで、地道にブランドを形成していった。このような顧客一人一人への対応は、顧客に企業に対する親近感を与え、長期的なつながりを持ちやすくすると考えられる。また、ワントゥワンマーケティングは、生産の効率化、資金の最適配分、しいてはコスト削減にもなりえるものなので中小企業の戦略条件として適切だと考えられる。

第2節 アンケート結果から見る裏付け

企業に対するアンケートの結果を、従業員が 1000 人以上の企業を大企業（94 社/141 社）、従業員が 300 人未満の企業（47 社/141 社）を中小企業として分けて集計してみると次のような結果が得られました。

	「商品において、長期的にブランドを安定させ、人々から愛され続けるための方法として一番重要視しているものは何か？」
大企業（94 社）	新たな市場への参入 23.9% 他社からの顧客獲得 17.0% 既ユーザー一人当たりの使用量増加 10.2%
中小企業（47 社）	非ユーザーへのターゲティング 29.8% 既ユーザー 1 人当たりの使用量増加 14.9% 他社からの顧客獲得 10.6%

	・ 「貴社は、いわゆる Out Of 企業（自身で開発したブランドや M&A により買収したブランドを利用して、企業名を使用せず別会社形態で運営を行う手法）を行っているか？」
大企業（94 社）	Yes 13.2%
中小企業（47 社）	Yes 2.1%

	「貴社は、最近 10 年間に、大きなブランド戦略の変更・転換を行ったか？」
大企業（94 社）	Yes 41.9%
中小企業（47 社）	Yes 21.3%

	「貴社が、広告媒体として最も利用しているものは何か？」
大企業（94 社）	テレビ 31.7% 新聞 24.8% 雑誌 15.9% ネット 4.0%
中小企業（47 社）	新聞 40.4% 雑誌 27.7% ネット 10.6% テレビ 8.5%

これらの結果から、中小企業に比べて大企業は費用がかかっても効果が大きく大規模な戦略を行う傾向にあり、資金による違いが出ていると考えられます。

第4章 政策提言

第1節 中小企業の問題点

このように大企業と中小企業を比較した結果、中小企業の多くは資金不足や優秀な人材不足という問題に直面していることがわかった。ブランド戦略を行う過程において多大な資金、豊富なアイデアが多くウェイトと占めているため、いくら画期的なブランド戦略を打ち出したとしてもこの二つがそろわなければ、なかなか結果には結びついていかない。このようなことから中小企業がブランド戦略を行いやすい環境をつくるため今回は資金により着眼し政策提言を行っていきたいと思う。

第2節 政策提言

資金面であるが、企業が資金をえるために取る方法は直接金融の証券発行と間接金融の銀行からの融資という 2 パターンが考えられる。しかし多くの中小企業は資本（土地など担保となるもの）をあまり多く所有していないことため銀行から多くの融資を得られる可能性はあまり多くない。そのため今回は証券にターゲットをしばり提案したいと思う。

(1) 証券市場をより開かれた市場とする。

証券市場では投資家のニーズである売買に向いている金融商品だけが上場することになっていくため、売買に向いている金融商品、株式の多くは大きな会社のものであり、小さな会社には資金の循環がなかなか広がりにくい。このことから金融庁による上場基準の緩和し、より多くの中小企業が上場したところで、中小企業ばかりを載せた情報誌の作成をうながす。しかし日本ではリスク投資といわれる証券が定着したとはいえずらい環境にある。業界規模的に見ても証券市場全体で約三兆五千億円規模であり、これは同じ金融である銀行（都市銀行）の4分1ほどであるの規模でしかない。そのため消費者にもっと「貯蓄」から「投資」に目を向けさせる投資サービス法の設定や高校や大学時代から投資に関する教育を行うことにより株式公開株を含めた株式投資を国民に意識させ、多くの資金が中小企業に流れるのではないかと考えた。

次の提案は資金、広告、人材という中小企業が抱える問題をすべて解決してくれるものであるが、あまりにも規模がおおきすぎるため現実的ではないが理想も踏まえたうえで提案することとする。

(2) 中小企業が自社や製品をPRできるような場所（テーマパーク）を政府が提供する。

これは中小企業が自社や製品をPRする機会が少ないためより多くの企業がPRできる場と位置づける。中小企業の規模は上場しておらず、従業員1000人未満と限定する。

例えば大きな会場（万博跡地）などを政府が借りることにより、その場所を中小企業万博のようなお祭りを開く。これは一定の期間開催し、あらゆるニーズに答えるものにする事が重要である。また一ヶ月や二週間と出展企業の期間も決めて、来場者に飽きさせないということもしなければならない。

まず一般の人（消費者）をターゲットと考えて、家族や友達で楽しめる会場にする。真面目すぎてもいけない。例としては製造メーカーなどであれば、親子や友達で何かを作ることのできる体験ブースを設置したりする。

二つ目は大学生や高校生をターゲットとする。これは中小企業が抱える人材不足という問題を解決するために公演会場を設け自社の方針などを就職活動中の学生に公演したり、職場体験を行うことにより自社のことを知ってもらうことが目的。

三つ目は大企業や取引先、ベンチャーキャピタルのような資本家をターゲットとする。中小企業のメーカーやサービスなどの業種に別れてパビリオンのようなものをつくり、そこで自社製品やビジネスアイデアなどをアピールすることができるような場所をつくる。取引先や資本家などは気に入った企業があれば公演だけでは聞くことのできない会社の財務状況や製品の詳しい説明、取引先などを聞くことのできる特設ブースでその企業と様々な話をする事ができる。

第5章 最近のトピック

今、京都ブランドが世界に羽ばたこうとしている。40年にわたり姉妹都市提携をしてきた日本の京都とイタリアのトスカーナ州フィレンツェ市が今年、その交流関係をさらに活発化している。二つの街は日伊を代表する歴史・文化・芸術都市であり、観光地でもある。その両市の中小企業を中心に相互のビジネスマッチング事業などを行っていくのである。世界最古の薬局店と言われるフィレンツェの香料製造販売会社が京都の街中に現れたり、西陣織を使った雑貨を扱う室町問屋とフィレンツェのデザイン会社とが共同開発した商品がイタリアのお店の商品棚を彩るような日も遠くはない。これらのような海を越えたブランドの交流活動は相互の地域発展に大きく貢献するものであり、グローバリズムの波とともに今後も一段と活性化していくのではないかと思う。

参考文献

《参考文献》

商工総合研究所 平成 15 年 11 月 10 日 「中小企業変革への挑戦」

- ・『超優良企業の経営戦略—快進撃企業はここが違う—』 著：坂本光司・南保勝
2003年 同友館出版

《データ出典》

- ・『資生堂アニュアルレポート 2005』