

グローバル・ブランドの ソーシャルバリューによる標準化の分岐点

— マルチ・レイヤー分析の提案 —

早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程

榊原 萌々

要約

本稿では、社会課題を解決し、企業のソーシャルバリュー（社会的価値）を向上させる取り組みを「ブランドレベル」「カテゴリーレベル」「企業レベル」の3段階に分けるマルチ・レイヤー分析のアプローチを提案する。そのうえで、化粧品市場のハイエンドおよびローエンドのブランドを対象に事例分析を行い、グローバル・ブランドの標準化をどのレイヤーで行うべきかを具体的に考察する。

ロレアルグループ（フランス）、エスティローダーカンパニーズ（アメリカ）、資生堂グループ（日本）の3社を対象に分析したところ、ロレアルは他の2社とは異なる戦略を取っていることがわかった。ソーシャルバリューをより効果的かつ効率的に向上させるうえで、ロレアルのように、企業レベルとカテゴリーレベルでは標準化し、ブランドレベルでは現地適応化した複合化戦略が有効となる可能性が高い。

キーワード

グローバル・ブランド、標準化、ソーシャルバリュー、マルチ・レイヤー分析、化粧品市場

I. はじめに

昨今の日本人をターゲットとする市場においては、人口減少によるマーケット縮小が多くのカテゴリーにおいて課題となっている。その中で企業が安定した売上を維持・成長させるためには、グローバルマーケットへの進出が不可欠である。その際には、マーケティングの手法についても、グローバル市場を見据えたものとして進化していかなければならない。利益の増幅を目的にグローバル市場に進出していく際には、規模の経済のメリットを獲得するために可能な限り標準化を推進していくべきである。一方で、現地適応化不足によって展開市場での固有なニーズへの対応が不十分であると、売上や利益の増加が望めない。

日本人市場の縮小に加えて、昨今の企業のもう一つ重要な課題として、社会課題解決への取り組みが挙げられる。本稿では、社会課題を解決し、企業のソーシャルバリュー（社会的価値）を向上させる取り組みを「ブランドレベル」「カテゴリーレベル」「企業レベル」の3段階に分けるマルチ・レイヤー分析のアプローチを提案する。そのうえで、化

粧品のグローバル企業3社を対象に、ハイエンド・ローエンドブランドを対象に事例分析を行い、グローバル・ブランドの標準化をどのレイヤーで行うべきかを具体的に考察する。

II. 先行研究のレビュー

グローバル・マーケティング分野において標準化と適応化に関する議論が始まったのは

1960年初頭のことである。その後、製品や広告といった個別のマーケティング構成要素の他国への適用可能性、マーケティング構成要素全体であるマーケティングミックスの標準化に関する問題へと発展した。

1980年になると、技術の発展によって各国ごとの嗜好の相違が低減し、製品、製造、貿易・商業の制度が標準化され、標準化を重視する傾向がさらに強まった（Levitt,1983）。その背景には、グローバル競争が激化し、コスト効率と価格競争に焦点が当てられるようになったという事情もある（大石1997）。

1990年代には世界的な標準化によるコスト削減や世界的イメージの確立などのメリットを享受しつつも、標準化と併せて、それぞれの市場における顧客満足を高める現地適合化を追求する複合化戦略がより重視されるようになった(大石1997)。

こうした理論的な発展の経緯から、現代のグローバル戦略は、標準化か現地適合化かの二者択一ではなく、どの水準で標準化を行い、現地適合化と組み合わせて、より効果的な複合化戦略を選択するかがより重要になっている。

Hoecklin (1994)によると、異文化間における標準化戦略が成功するカテゴリーは主として2つあるという。1つは、消費者にとって文化とは関係なく類似したライフスタイルと期待を抱けるカテゴリーであるハイエンド市場の製品である。たとえば、プレタポルテの洋服、モエヘネシーのブランデー、ボルシェの乗用車、クラシック・ミュージック、フィナンシャルタイムズ紙などがその例である。もう1つは、ローエンド市場であっても、若年層ターゲットで衝動買いを誘発する商品、もしくは新カテゴリーを創造する新規性の高い商品である。Hoecklin (1994)では、コカ・コーラやマクドナルド、リーバイスのデニムなどが例として挙げられている。

さらに、本稿のテーマであるソーシャルバリューに関する先行研究においても、ハイエンド市場とローエンド市場では、消費者の論理感が商品購入に与える影響のあり方が異なると指摘されている。たとえばDavies et al. (2012)では、エシカル消費の研究対象が廉価な商品カテゴリーに偏っていることを課題ととらえ、定期的・反復的なローエンド市場商品と、一回限りのハイエンド市場商品では、エシカル消費のあり方が異なると論じている。さらに、イギリスの消費者対象に行われた調査による仮説検証の結果、ハイエンドなラグジュアリー商品ではエシカル消費への関心が低いことも明らかになっている。

本稿では、これらの先行研究における議論を参考に、化粧品グローバル企業がブランドのソーシャルバリューを高めるために、ハイエンド・ローエンドの両市場において、どのような標準化戦略を取るべきかを考察する。次節では、その概念的整理を行うため、マルチ・レイヤー分析のフレームワークを提案する。

III. マルチ・レイヤー分析の概念フレームワーク

図表-1が本稿で提案する、グローバル・ブランドがソーシャルバリューを目的として行う標準化戦略を類型化した、マルチ・レイヤー分析のフレームワークである。縦軸は、ハイエンド市場とローエンド市場の種別を示している。横軸は、標準化戦略が企業レベル・商品カテゴリーレベル・個別ブランドレベルのうち、どの水準で実行されているかを表す。

企業レベルの戦略としては、グローバルの全工場におけるカーボンニュートラルやCO2排出量ゼロを目指した生産体制の整備¹⁾や、女性の管理職比率の向上¹⁾といった人事施策等のように、会社全体として取り組む内容が当てはまる。商品カテゴリーレベルの戦略としては、飲料メーカーがペットボトル商品をサステイナブル素材に切り替え、回収率やリサイクル率を向上させる²⁾といったように、企業内の複数ブランドが共通して行う場合が該当する。最後に、個別ブランドレベルの戦略としては、日用品メーカーの紙おむつブランドが新生児の病気による死亡を防ぐための活動³⁾といった例が挙げられる。

次節では、このフレームワークを用いて、化粧品のグローバル企業3社のソーシャルバリューにかかわる標準化戦略について分析し、各社の戦略の共通点・相違点を明らかにする。

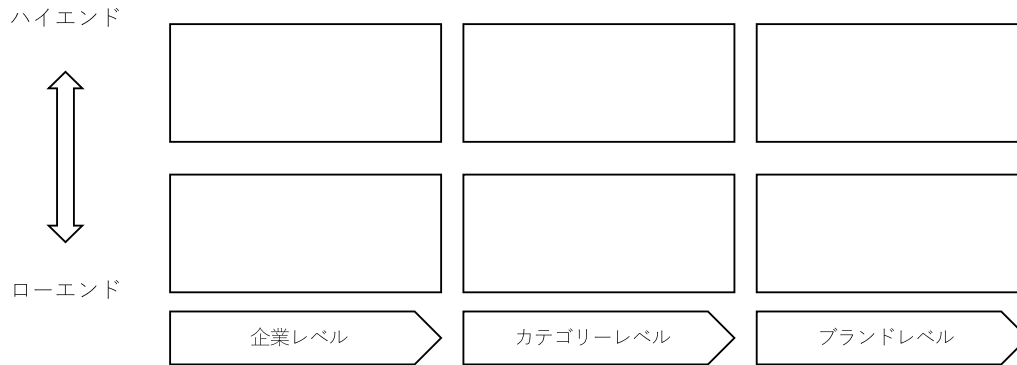
IV. 化粧品グローバル企業の比較分析

1. 対象企業の選択

本稿では、ハイエンド市場とローエンド市場がそれぞれ明確に存在する化粧品カテゴリーを事例分析の対象として取り上げる。ハイエンド市場は百貨店のカウンセリング販売を主なチャネルとしているもの、ローエンド市場はドラッグストア等を主なチャネルとしているものを指す。

化粧品グローバル企業としては、2021年現在、世界第1位のロレアル(フランス)、第3位のエスティローダー(アメリカ)、第5位の資生堂(日本)の3社に注目する(図表-2)。

図表—1 グローバル・ブランドの標準化戦略のためのマルチ・レイヤー分析



出所：著者作成。

図表—2 分析対象の化粧品グローバル企業

	ロレアルグループ	エスティローダーカンパニーズ	資生堂グループ
創立	1909年	1946年	1872年
本社所在地	フランス	アメリカ	日本
ブランド数	36	25以上	30
従業員数	約88,000人	約60,000人	約42,000人
進出国	150カ国	150カ国以上	120カ国
売上	29.9億ユーロ (2019)	162.2億ドル	1兆352億円 (約75億ドル)

出所：各社の公式サイトを参考に筆者作成。

2. ロレアルグループの事例

ロレアルグループは、企業グループ全体として、地球・人・製品という3つの主要分野に焦点を当て、サステナビリティ活動を展開している⁴⁾。本稿では、ハイエンド市場のランコム、ローエンド市場のロレアル・パリを対象に分析する。

(1) ハイエンド市場：ランコム

ランコムは、グローバルのハイエンド市場において売上No.1⁵⁾のブランドであり、「真のエLEGANSを届ける」という理念を掲げている。ソーシャルバリューを向上させる活動としては、企業グループ全体として世界共通に取り組んでいる2つの活動がある。1つは、中味やパッケージに環境負荷が軽減された原料を使うことであり、もう1つは、詰め替え、再充填、リサイクルが可能な製品を通じて、サステナブルな消費行動を促すことである。

ブランドレベルの活動としては、女性のエンパワーメントを支援する#WriteHerFutureの活動を行っている⁶⁾。フラン

スでは約100万人の女性が読み書きが困難であるという。アメリカでも有色人種の女性のわずか20%しか29歳以前に学位を取得できていない。日本では、2020年時点でITエンジニアの女性比率が約2割という状況に対し、教育やメンタリング、起業家精神を学ぶ機会の提供などを行っている。このようにロレアルは、ブランドレベルで各地域の特性に適応させる形で、女性のエンパワーメント支援を推進している。したがって、ブランドレベルでは、標準化戦略を取っていない。

(2) ローエンド市場：ロレアル・パリ

グローバルのローエンド市場において売上No.1⁵⁾のロレアル・パリは、世界中でフランスの美を象徴する存在となり、多様な形態の美を認めることをブランドとして宣言している。

ソーシャルバリューを向上させる活動としては、ランコムと同様に、企業グループの世界共通の活動として、環境負荷の低い原料の使用や詰め替え、再充填、リサイクルが可能な製品の提供を行っている。

ブランドレベルの活動としては、1971年から続くWomen of Worthという活動⁷⁾がある。この活動は、アンバサダーに多彩なロールモデルを起用することで、美しさの多様性を認め、自尊心を高めることを目的としている。美しさとは、商品に直接かかわる外見だけを意味するのではなく、内面の美しさ、さらには健康、教育、就労支援や動物虐待への業界の意識改革にまで至るものである。活動の内容は各地域に適応させるため、標準化はされていない。

以上で検討した、ロレアルグループのソーシャルバリュー向上のための活動を整理すると図表-3のようになる。ロレアルグループは、ハイエンドのランコム、ローエンドのロレアル・パリの両ブランドとも、企業レベルとカテゴリーレベルは標準化し、ブランドレベルでは地域特性に合わせた適応化を行っている。

3. エスティローダー・カンパニーの事例

エスティローダー・カンパニーは、社会的影響とサステナビリティへの取り組みとして、人種的平等と男女共同参画、気候変動対策、環境に優しいパッケージ、責任を持った原料調達による製品生産、社会活動への投資の5つ⁸⁾を強化項目として表明している。本稿では、ハイエンド市場のM・A・C、ローエンド市場のDr.Jart+を対象に分析する。

(1) ハイエンド市場：M・A・C

M・A・Cは、年齢・人種・性別を問わず、トレンド志向のプロフェッショナルなメイクアップブランドとして訴求している。

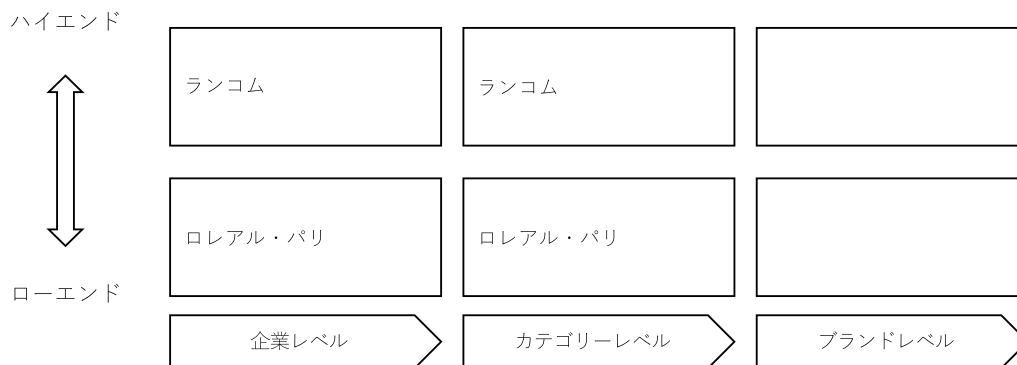
企業レベルでソーシャルバリューを向上させる活動としては、持続可能な施設運営、廃棄物の削減、ウォーター・スチュワードシップ、責任ある調達、妥協のない安全性と品質への取り組みに加え、乳がんのない世界を創るための意識向上を図る活動を行っている。ブランドレベルでは、人々の平等な権利を支援するバグラム基金の活動⁹⁾を1994年以来、全世界共通で展開している。商品名にビバグラムと冠したりップスティックの売上は、LGBTQIA+コミュニティやHIV/エイズの支援に全額使われている。

(2) ローエンド市場：Dr.Jart+

Dr.Jart+は、科学とアートを組み合わせた革新的な製品を開発しているブランドである。エスティローダー・カンパニーは、プレステージブランドを主とするため、2019年に韓国から買収したDr.Jart+が唯一のローエンドブランドである。現状では、エスティローダー・カンパニーが企業レベルで標準化してブランド戦略を展開している、したがって、乳がん撲滅関連の活動にのみ参画し、カテゴリーやブランドレベルの活動は行っていない。

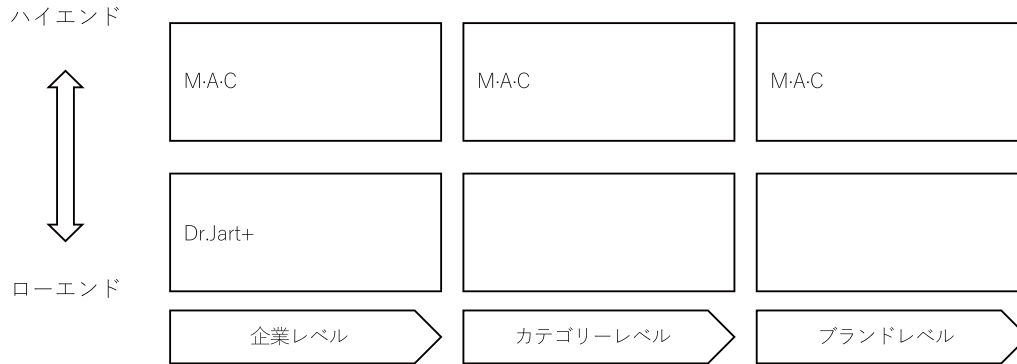
エスティローダー・カンパニーのソーシャルバリュー向上のための標準化戦略を整理すると、図表-4のようになる。ハイエンドのM・A・Cでは、企業レベル、カテゴリーレベル、ブランドレベルのすべてで標準化戦略を取っている。一方、ローエンドのDr.Jart+については、買収後の現時点では、企業レベル以外の取組みは行われていない。

図表—3 ロレアルグループの標準化戦略



出所：筆者作成。

図表—4 エスティローダー・カンパニーの標準化戦略



出所：筆者作成。

4. 資生堂グループの事例

資生堂グループは、企業グループ全体として、環境・社会・ガバナンスという3つの主要分野に焦点を当て、サステナビリティ関連活動を展開している¹⁰⁾。本稿では、同社のブランドのうち、ハイエンド市場のSHISEIDO、ローエンド市場のアネッサを対象に分析する。

(1) ハイエンド市場：SHISEIDO

SHISEIDOは同社の社名を冠したブランドであり、外面と内面の美の循環による生命美をコンセプトとしている。ソーシャルバリュー向上のための活動としては、企業レベルでは、地球環境保全のために、パッケージのリユース、レフィル化、環境負担の少ないパッケージ開発といった取組みを行っている。カテゴリーレベルの活動としては、日焼け止めの商品において、サンゴへの影響の研究や環境に配慮した処方設計を行っている¹¹⁾。ブランドレベルの活動としては、WASOというブランドにおいて、素材を提供する農家の支援を通じて、持続可能な農業と地域社会、さらには生態系の維持と育成を目指している。

(2) ローエンド市場：アネッサ

資生堂の日焼け止めブランドであるアネッサは、太陽に熱せられた「熱砂」をブランド名の由来とする。そのためアネッサは、太陽の恩恵を享受できる商品を開発し、人と地球が太陽のもとで輝き続ける「SUNステナブル」な世界を実現することを目指している。

ソーシャルバリューの活動としては、資生堂が企業レベルで取り組んでいるパッケージの環境負荷軽減、CO2排出量の削減が挙げられる。日焼け止めカテゴリーのレベルでは、SHISEIDO同様、サンゴへの影響に配慮した中身や処方設計を行っている。ブランドレベルでは、子どもへの紫外線教育活動や紫外線過敏の難病色素性乾皮症（XP）患者への支援など、健康や幸せを促進するための活動¹²⁾を行っている。

以上のように、資生堂は、ハイエンドのSHISEIDO・ローエンドのアネッサともに、企業レベル、カテゴリーレベル、ブランドレベルのすべての段階で標準化戦略をとっていることがわかった（図表-5）。

V. 考察

本稿では、グローバル・ブランドのソーシャルバリュー向上のための標準化戦略について、マルチ・レイヤー分析というアプローチを提案し、化粧品のグローバル企業3社を対象に分析を行った。図表-6がその結果を要約したものである。

グローバル・ブランド世界第1位のロレアルは、ソーシャルバリューに限定しない一般的なグローバル・マーケティングの先行研究で推奨されているように、標準化か現地適合理化の二者択一ではなく、標準化と適応化を組み合わせた複合化戦略を取っていた。すなわち、企業レベルとカテゴリー

レベルは標準化し、ブランドレベルでは現地適合化を行っていた。

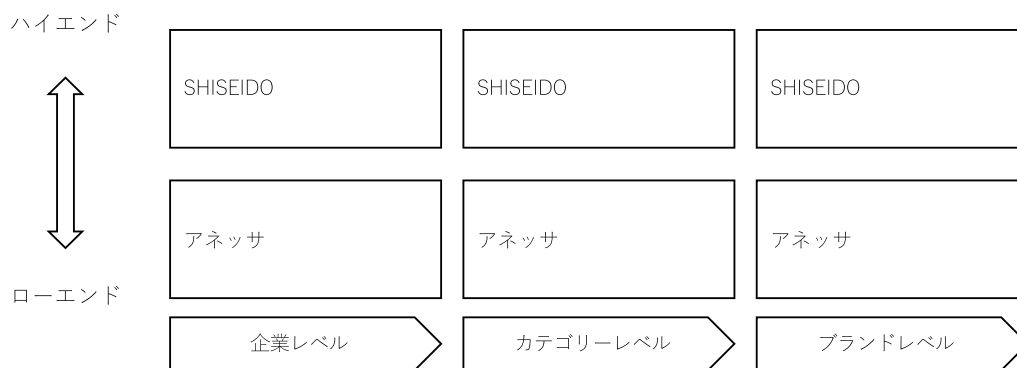
ロレアルとは対照的に、エスティローダーのハイエンド・ブランドと資生堂のハイエンド・ローエンドは、いずれも企業レベルからブランドレベルまで、全段階で標準化を行っていた。韓国ブランドを買収したエスティローダーのローエンドブランドでは、企業レベルでのみ標準化が行われていた。

最後に、本稿の学術的な貢献について述べる。これまでの先行研究では、ソーシャルバリューに関する議論はローエンド市場を中心に展開されてきた。それに対して、本稿では、ハイエンドとローエンドの両方の市場を視野に入れ、グローバル・ブランドのソーシャルバリューの向上のための活動を標

準化戦略と結び付けて議論した。この点が新たな貢献である。

マルチ・レイヤー分析の手法は未だ探索的な段階にあり、今後さらに洗練させていく必要がある。化粧品以外の業界を対象に分析し、応用可能性を検証することも不可欠である。ソーシャルバリューにかかわる活動が、経済的価値も含めた企業価値にどのように影響しているかを確認することも必要である。こうした課題はあるものの、多くの企業が直面するESG投資への対応やSDGsの達成に向けて、マルチ・レイヤー分析の提案と考察が何らかの示唆を与えるものであれば幸いである。

図表—5 資生堂グループの標準化戦略



出所：全て筆者作成。

図表—6 ソーシャルバリュー向上のための標準化戦略の多様性

1) ロレアル

	企業レベル	カテゴリーレベル	ブランドレベル
ハイエンド			
ローエンド			

2) エスティローダー

	企業レベル	カテゴリーレベル	ブランドレベル
ハイエンド			
ローエンド			

3) 資生堂

	企業レベル	カテゴリーレベル	ブランドレベル
ハイエンド			
ローエンド			

出所：筆者作成。

注

- 1) トヨタ自動車株式会社 Sustainability Data Book 2021 2022 年 8 月 5 日取得。
https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb21_jp.pdf
- 2) コカ・コーラジャパン2022 ESGレポート2022年8月5日取得。
https://www.cocacola.co.jp/content/dam/journey/jp/ja/sustainability/esg-download/2022/esg-report-jp_2022.pdf
- 3) パンパース公式サイト世界中の赤ちゃんの幸せと健康のための支援 2022 年 8 月 15 日取得。
<https://www.jp.pampers.com/about-pampers/pampers-unicef-partnership/article/supporting-happy-healthy-babies-around-the-world>
- 4) ロレアルグループ公式サイトCommitments & Responsibilities 2022 年 8 月 12 日取得。
<https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/>
- 5) Euromonitorにおける、メイクアップ・スキンケア市場の売上規模
- 6) ロレアルグループ公式サイトLancome Illitrecy 2022 年 8 月 5 日取得。
<https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/>
- 7) ロレアルパリ公式サイトWomen of worth 2022 年 8 月 15 日取得。
<https://www.lorealparisusa.com/women-of-worth>
- 8) エスティローダー・カンパニーサステナビリティレポート2021 2022 年 8 月 12 日取得。
https://media.elcompanies.com/files/e/estee-lauder-companies/universal/our-commitments/2021-ss-report/elc-socialimpact-sustainability-report-fy21.pdf?_ga=2.212273620.1308510823.1659778432-18379293.1657807150&_gl=1*cwypuj*_ga*MTgzNzkyOTMuMTY1NzgwNzE1MA..*_ga_V9QZ4PSDRY*MTY1OTc3ODQ0NS4zLjAuMTY1OTc3ODQ5My4xMg..
- 9) M・A・C 公式ブランドサイト「ビバグラム基金」
<https://www.maccosmetics.jp/viva-glam-fund> (2022 年 8 月 12 日参照)
- 10) 資生堂グループサステナビリティレポート2021 2022 年 8 月 12 日取得。
<https://corp.shiseido.com/sustainabilityreport/jp/2021/>

- 11) SHISEIDO 公式ブランドサイト2021 2022 年 8 月 12 日取得。
<https://brand.shiseido.co.jp/shiseidoblueproject.html>
- 12) アネッサ公式ブランドサイト2021 2022 年 8 月 12 日取得。
<https://www.shiseido.co.jp/anessa/sustainable/>

引用文献

- Davies, I. A., Z. Lee, and I. Ahonkhai (2012), Do Consumers Care About Ethical-Luxury? *Journal of Business Ethics*, 106:37-51.
- Hoecklin, L. (1994). *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage*. Inc. New Jersey: Addison Wesley Longman.
- Levitt, T. (1983) "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, 61(3): 92-102.
- 大石 芳裕 (1997) 「国際マーケティング複合化の実態」『経済論集』第 44 巻第 3-4 号, 147-198 頁。
- 大石 芳裕 (2000) 「グローバル・マーケティングの概念規定」(高井 眞編著『グローバル・マーケティングへの進化と課題』同文館所収, 第 2 章, 33-53 頁)。